

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN

ESCUELA DE POSGRADO



**EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN
EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL
DISTRITO DE AMARILIS, 2017**

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA EDUCATIVA

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN EDUCACIÓN,
MENCION EN GESTIÓN Y PLANEAMIENTO EDUCATIVO**

TESISTA : ORLANDO HERRERA SOLÓRZANO

ASESOR : Dr. MANUEL ROBERTO BLANCO ALIAGA

HUÁNUCO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mis padres por ser ejemplo en la constancia del logro de un objetivo y por haberme inculcado al trabajo con valores.

A mi esposa Gregoriana e hijos: Antonio, Yimi y Eynor por ser parte de la razón de la persistencia del trabajo emprendido.

Orlando

AGRADECIMIENTO

A los directores y docentes de las instituciones educativas del Distrito de Amarilis por su apoyo en el desarrollo de los instrumentos de la investigación formulado como parte de la presente investigación.

Al profesor Manuel Roberto Blanco Aliaga por su asesoramiento, en el desarrollo de la presente investigación, para determinar el estilo de liderazgo de los directores en la gestión educativa.

A los jurados de la presente investigación por tener la responsabilidad de evaluar el trabajo desarrollado, y ser parte de los colaboradores para poder alcanzar una de mis metas.

A todos los colegas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan, que de una u otra manera han sido los que me motivaron para el desarrollo de la presente investigación.

Por ello mi reconocimiento y el agradecimiento respectivo a cada uno de ellos.

RESUMEN

La educación peruana muestra resultados negativos, en las evaluaciones aplicadas; por ello era necesario definir el papel que juega los directores como líderes en la promoción de una gestión de calidad en sus Centros Educativos; el problema de investigación planteado tuvo como objetivo establecer el grado de relación entre el Estilo de Liderazgo del Director y la Gestión Educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huànuco-2017. La investigación se trabajó con la medición de siete dimensiones, dividido en Estilos de Liderazgo: Autoritario, Democrático y Liberal; y en Gestión Educativa: La Organizacional, Administrativa, Pedagógica y Comunitaria; en el marco de una investigación correlativa a los directores y docentes del área urbano del Distrito de Amarilis, mediante la aplicación de una encuesta. Los resultados definieron que el estilo de liderazgo democrático es la de mayor relevancia con un 64,% de aceptación, en tanto que solo el 50% de los encuestados afirman que la condición de la gestión educativa es óptimo; la prueba de hipótesis muestra que hay un valor de relación $r = 0,757$, entre ambas variables y que existe una correlación positiva y por consiguiente, se define que hay una relación significativa al 0,01 (1%), después de verificar la correlación de Pearson $r = 0,757$, se acepta la hipótesis de la investigación, afirmando que existe un grado de relación positiva entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huànuco 2017.

Palabras Clave: Líder, educación, gestión administrativa

ABSTRACT

Peruvian education shows negative results, in applied evaluations; For this reason, it was necessary to define the role that principals play as leaders in promoting quality management in their Educational Centers; The objective of the research problem was to establish the degree of relationship between the Director's Leadership Style and Educational Management in educational institutions in the Amarilis District - Huànuco-2017. The investigation was worked with the measurement of seven dimensions, divided into Leadership Styles: Authoritarian, Democratic and Liberal; and in Educational Management: The Organizational, Administrative, Pedagogical and Community; within the framework of a correlative investigation to the directors and teachers of the urban area of the Amarilis District, through the application of a survey. The results defined that the democratic leadership style is the most relevant with 64% acceptance, while only 50% of the respondents affirm that the condition of educational management is optimal; the hypothesis test shows that there is a relationship value $r = 0.757$, between both variables and that there is a positive correlation and, therefore, it is defined that there is a significant relationship at 0.01 (1%), after verifying the correlation of Pearson $r = 0.757$, the research hypothesis is accepted, stating that there is a degree of positive relationship between the director's leadership style and educational management in educational institutions in the Amarilis - Huànuco District 2017.

Keywords: Leader, education, administrative management

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE	vi
INTRODUCCIÓN	ix
CAPITULO I	1
1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	1
1.1 Fundamentación del problema	1
1.2 Justificación	4
1.3 Importancia o propósito	5
1.4 Limitaciones	6
1.5 Formulación del problema	6
1.5.1 Problema general	6
1.5.2 Problemas específicos	6
1.6 Formulación de los objetivos	7
1.6.1 Objetivo general	7
1.6.2 Objetivos específicos.....	7
1.7 Formulación de las hipótesis	7
1.7.1 Hipótesis general	7
1.7.2 Hipótesis específicas.....	7
1.8 Variables	8
1.8.1 Variable correlacional: Estilo de liderazgo del director.	8
1.8.2 Variable correlacional: Gestión educativa	8
1.9 TABLA 1. Operacionalización de variables	9
1.10 Definición de términos operacionales	10
CAPITULO II	12
2 MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes	12

2.1.1	A Nivel Internacional	12
2.1.2	A Nivel Nacional	14
2.1.3	A Nivel Local	15
2.2	Bases teóricas	17
2.2.1	Liderazgo	17
	Factores que Influyen en el Liderazgo	25
2.2.2	Gestión	30
2.3	Bases conceptuales	47
	CAPITULO III	52
	3 METODOLOGÍA	52
3.1	Ámbito	52
3.2	Población	52
3.3	Muestra	53
3.4	Nivel y tipo de estudio	54
3.4.1	Nivel de estudio	54
3.4.2	Tipo de estudio	54
3.5	Diseño de investigación	55
3.6	Técnicas e instrumentos	55
3.6.1	Técnicas	55
3.6.2	Instrumentos	55
3.7	Procedimiento	56
3.8	Aspectos éticos	57
3.9	Plan de tabulación	57
3.10	Análisis de datos	57
	CAPITULO IV	58
4.	RESULTADOS Y DISCUSIONES	58
4.1.	Análisis descriptivo	58
4.2.	Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis	70
	Prueba de hipótesis específica	70

4.3. Discusión de resultados	72
4.4. Aporte de la investigación	73
CONCLUSIONES	75
1. Con el objetivo general:	75
2. Con el objetivo específico 1:	75
3. Con el objetivo específico 2:	75
RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	81
ANEXO 01: Matriz de consistencia	82
ANEXO 02 CONSENTIMIENTO INFORMADO	83
ANEXO 03 CUESTIONARIO DEMOGRÁFICO PARA DIRECTIVOS.....	84
ANEXO 05. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUECES O JUICIO DE EXPERTOS.....	89
ANEXO 06. NOTA BIOGRÁFICA	99

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación permite comprender la capacidad de liderazgo de los directores en las diversas instituciones educativas del distrito de Amarilis y de manera particular de nuestra región y el país. Lo cual radica en hacer énfasis, en como el estilo de liderazgo del director promueve que la gestión educativa sea más eficiente, que permitirá incrementar el nivel de desarrollo de la institución, haciéndole más efectivo y productivo en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, ayudando a promover su desarrollo significativo. Todo ello enmarcado en la armonía y comprensión, en base a la afectividad, creatividad y autenticidad, que genere un clima favorable en la marcha de la institución.

Marcando los nuevos paradigmas de la educación en un mundo globalizado y siendo conscientes que el aprendizaje es el eje principal para el cambio; es necesario corroborar la relación del estilo de liderazgo del director con la gestión educativa; por lo que se estima que de alguna manera el estudio demuestre la influencia del nivel de liderazgo del director en las instituciones educativas en la formación integral del niño y el logro del aprendizaje de sus estudiantes.

Teniendo una clara convicción que el estudio realizado tiene un impacto interesante en el análisis del liderazgo del director en la gestión educativa de las instituciones educativas del distrito de Amarilis, se considera que los resultados obtenidos en las encuestas muestran dicha relación significativa, este resultado puede contribuir en los casos posteriores para la selección de directores en nuestro ámbito y porque no decirlo en nuestro país.

Ante esta situación presentada en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis se planteó la siguiente interrogante: ¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco 2017? Por ello el trabajo está distribuido de la siguiente manera. El capítulo I está referido al análisis del estilo de liderazgo del director con la gestión educativa como descripción del problema, para establecer la formulación del problema ¿Qué grado de relación existe entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa? La misma que fue comprobado el grado de relación entre ambas variables con

el planteamiento del objetivo propuesto, es por ello que se aceptó la hipótesis de investigación donde se afirma que entre ambas variables existe una correlación positiva muy fuerte con un nivel de significancia al 0.01 (1%), para ello se determinó el estudio de variables: el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa; el estudio es de relevancia debido a que existe una brecha entre estas dos variables toda vez que no se están seleccionando adecuadamente a los directores considerando su liderazgo dentro de una institución educativa y finalmente se considera que la investigación es viable en lo que respecta a la colaboración de los docentes y directores de las instituciones educativas seleccionadas fue limitado dado que buscaban algunas excusas para no ser parte de la información que se solicitaba.

En el capítulo II se desarrolla el marco teórico partiendo del antecedente de la investigación, allí se revisó diversas investigaciones relacionados al tema, así como la revisión bibliográfica para el sustento del trabajo.

En el capítulo III se tiene en cuenta la parte metodológica, donde se consideró que el tipo y diseño de investigación es correlacional, la población de estudio fue las instituciones educativas de gestión estatal del distrito de Amarilis – Huánuco; el tipo de muestra de estudio fue un muestreo estratificado, el instrumento de recolección de datos fue un cuestionario aplicado a través de una encuesta, en el procesamiento y presentación de datos se empleó la tablas y gráficos estadísticos.

En el capítulo IV se considera los resultados de la investigación desarrollada sobre el estilo de liderazgos y la gestión educativa, donde se concluyó que el estilo de liderazgo del director es un elemento indispensable en la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco.

CAPITULO I

1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 Fundamentación del problema

Es necesario analizar el concepto de autoridad para comprender la relación del directivo con la institución. Esta debe estar en relación a su saber y a sus habilidades. El rol de directivo implica la gestión de los procesos formales de la institución con aquellos formulados y planificados o sobre situaciones no planificadas como son las relacionadas con las actitudes de los actores institucionales.

El director de una institución educativa no solo tiene que ser un líder en la enseñanza sino también debe promover el crecimiento del liderazgo de su personal; para que así todos se conviertan en formadores de líderes, lo cual indica que debe confiar dicha tarea a los docentes de su institución.

Esta acción será beneficioso, no solamente para los docentes sino también para los alumnos y padres de familia y de ante mano para la sociedad, lo cual hará que el director tenga: capacidad de trabajo en equipo, capacidad para relacionarse con alumnos, padres de familia y docentes, capacidad para representar a la institución y aptitudes para transmitir a su equipo una visión positiva acerca de los logros a alcanzar. El director debe promover, cambios en los estilos de enseñanza en sus docentes para que estos se adecuen a las necesidades de aprendizaje particular del alumno. En ciertos casos dichos cambios puede generar rechazo por parte del docente, pero el director no debe temer esta reacción; un cambio llevado a cabo a tiempo puede ayudar a que los alumnos tengan mejores opciones de aprendizaje. Es por ello, que la confianza que el director inspire también será motivo para que tanto alumnos, padres o compañeros de trabajo se sientan libres de recurrir a él ante cualquier tipo de inconveniente o duda que pueda surgir. Esto afirma que el director cumple la tarea de promover la unidad de la institución. Sin embargo, la mejora

de dicha institución no dependerá solamente de su capacidad de dirección. También influirá la habilidad que tengan los docentes para tomar las decisiones acertadas en el aula. Finalmente, docentes y directivos podrán lograr mejores resultados si ambos, trabajando en equipo, establecen los objetivos de su institución.

El director en una institución educativa con necesidad de cambio, para su transformación debe estar orientado a la reflexión, el análisis, y los cuestionamientos de sus propuestas, que orientan y reorientan la marcha institucional, los cuales deben acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad que la sostiene.

Un error muy común en los directivos es de no mantener buenas relaciones personales con sus subordinados, esto por miedo de perder autoridad. Con esa distancia van perdiendo la noción de la realidad cotidiana con los docentes y empleados, alumnos y padres de familia; ello implica que los equipos de trabajo pierden operatividad, ya que los manejos o conducciones a distancias son cubiertos comúnmente por la burocracia de los papeles, informes y memorándums, en muchos casos estos se transforman en herramientas que entorpezcan las instituciones.

La organización escolar para poder enfrentar los desafíos que le impone la globalización, deberá funcionar sobre una base estructurada que permita a los directivos y subordinados establecer un trabajo armónico, libre de tensiones, es decir, un clima organizacional sano en que todos los integrantes de la organización escolar tengan claro los fines y objetivos de la institución, por lo que deben estar identificados con ello, y puedan coordinar acciones conjuntas que contribuyan a un avance positivo de toda la organización institucional. Para ello se debe contar además con estructuras adecuadas, recursos materiales disponibles, objetivos y procedimientos acordes con el tipo de organización que se desea emprender.

La eficacia de quienes dirigen una institución debe guardar relación entre estos tres elementos:

- a) El rendimiento del grupo en función de sus posibilidades y recursos;
- b) La consecución de los objetivos de la organización, y
- c) La satisfacción de las necesidades y expectativas de los miembros del grupo.

El nivel de satisfacción de las necesidades plantea una situación compleja; porque, quien dirige una institución no debería pretender simplemente conseguir los objetivos establecidos para toda la organización, sino impulsar los objetivos particulares de sus colaboradores, y los del grupo en su conjunto. En consecuencia, la eficacia de un dirigente debe valorarse no sólo por haber conseguido los objetivos de la organización sino también por su influencia en las actitudes y las conductas de sus colaboradores, y en la satisfacción de sus aspiraciones de desarrollo personal y profesional.

Un director debe tener un grado importante de estabilidad emocional, frente a un mundo con cambios constantes, que exige una reestructuración permanente de la institución, para que esta no quede caduca en su estructura, esta evolución cultural genera grandes ansiedades en sus actores, dando cuadros de presunciones que pueden desembocar en conflictos internos, con el consecuente deterioro de la tarea institucional. El rol del director es el de calmar las ansiedades o dar un marco contenedor de cambio, que permita restablecer los equilibrios correspondientes.

Es de suma importancia que el director organice su tiempo y esfuerzo dosificando la direccionalidad de su quehacer cotidiano y lo programado. Una herramienta muy eficaz es el utilizar racionalmente las agendas de trabajo, no como una suma de citas, compromisos, de ayuda memoria, de registros personales mezclados con los del trabajo, sino como un lugar de organización funcional. Donde se debe dar prioridad a unas tareas sobre otras, previa evaluación de los requerimientos de las mismas.

La nueva organización de los cuadros directivos de las instituciones educativas en el marco de la calidad educativa, emanada por el gobierno, ha creado un clima de satisfacción en el directivo, en tanto que hay una incertidumbre en el personal subordinado.

Se pudo haber hecho las evaluaciones necesarias para que puedan asumir la responsabilidad de la dirección de una institución educativa, pero el perfil que poseen probablemente no está de acuerdo a las necesidades de la institución educativa y más aún del personal docente que se encuentra en dicha institución; esto traería problemas de desarrollo institucional, ya que ello crea grupos que aceptan el sistema de trabajo y otros que se resisten al cambio por falta de entendimiento.

1.2 Justificación

El presente trabajo de investigación permitirá comprender la capacidad de liderazgo de los directores en las diversas instituciones educativas de nuestra región. Lo cual radica en hacer énfasis en como el liderazgo del director promueve que la gestión educativa sea más eficiente, e incrementa el nivel de desarrollo de la institución y lo hace más efectivo y productivo en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, ayudando a promover su desarrollo significativo. Todo ello enmarcado en la armonía y comprensión, en base a la afectividad, creatividad y autenticidad, que genere un clima favorable en la marcha de la institución.

La forma tradicional de trabajo en la gestión educativa ha creado grandes dificultades en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, la cual es un criterio que preocupa en el marco de la educación moderna. Ello, por falta de un liderazgo adecuado del director en cada institución educativa para que pueda contribuir en la calidad de la gestión.

Marcando los nuevos paradigmas de la educación en un mundo globalizado y siendo conscientes que el aprendizaje es el eje principal para el cambio, por lo que se estima que de alguna manera el estudio demuestre que el nivel de liderazgo en las instituciones educativas, sea para relacionar la formación integral del niño en el fortalecimiento del rendimiento académico de los estudiantes en nuestra localidad y por ende de nuestro país.

Teniendo una clara convicción que el estudio a realizarse tenga un impacto interesante en el análisis del liderazgo del director en la gestión educativa de las instituciones educativas del distrito de Amarilis, se considera que esta puede contribuir en los casos posteriores para la selección de directores en nuestro ámbito y porque no decirlo en nuestro país.

Esta investigación se considera importante porque permitirá orientar el nivel de liderazgo de los directivos en las instituciones educativas, con resultados en la gestión educativa, en consecuencia, esto se convertirá como un aporte significativo en el campo educativo.

1.3 Importancia o propósito

La presente investigación busca resaltar la importancia del liderazgo en las instituciones educativas, debido a que es un elemento indispensable para el desarrollo de las instituciones educativas de nuestra región y porque no decirlo de nuestro país y de manera especial en el Distrito de Amarilis – Huánuco.

Esta investigación es destacable por su pertinencia, relevancia, impacto e importancia para realizar propuestas de mejora, en lo que respecta a brindar un servicio de calidad en las instituciones educativas, partiendo de un estilo de liderazgo del director en relación estrecha con la gestión educativa que ejerce el responsable del pliego. Así mismo para conocer las posibles divergencias existentes entre los directores y los docentes en cada uno de las instituciones educativas. Por ello es necesario brindar una aporte transformador e importante que responda a las necesidades y problemas que se detecten en el campo educativo, para mejorar la calidad de servicio a la comunidad educativa.

Nuestra sociedad está compuesta de muchas culturas y esto hace que el trabajo que se emprende, desde las instituciones educativas a través de su conducción armónica sea de gran relevancia, la situación social en la que vivimos lo amerita. Las investigaciones nos muestran y enseña como las personas actúan, se forman, crecen y realizan diferentes tipos de actividades dentro de una sociedad que posee límites, costumbres, ritos, mitos entre otros.

Por ello la educación esta insertada en una sociedad en constante cambio, para mantenerse al ritmo, de esos cambios; la educación instaurada en las instituciones educativas necesita ser trabajada, en ritmo a ese cambio, valorando el liderazgo que ejercen sus directores, así como las prácticas pedagógicas y las de gestión educativa que desarrollan. Por ello es necesario que la educación sea reconocida como un espacio de garantía, para el cuidado y preservación del espacio que irá más allá de la reeducación de la cultura organizacional y no como un servicio social o una preparación para la escolaridad, sino que sea un espacio con entidad propia dentro de las comunidades educativas.

1.4 Limitaciones

La limitación dentro del campo de la Investigación en muchos casos es un factor que se comprueba al momento de la ejecución del trabajo y se cree que está sea un obstáculo. Considero que el trabajo sobre el estilo de liderazgo del director en la gestión educativa ha tenido poca aceptación para su cumplimiento de lo programado, la misma que dificultó su normal desarrollo.

Otra de las limitaciones es el celo profesional de los participantes en la investigación la que no permitió el logro de la continuidad en el manejo de la información con lo planteado. En ese sentido los directores de las diversas instituciones educativas tendrían una escasa oportunidad de lograr una cultura de liderazgo en el cumplimiento de su función. Estas situaciones muestran una gran preocupación ya que de mantenerse existirán graves consecuencias en la capacidad de liderazgo entre los agentes de la educación y esto hará que se limite su capacidad de desenvolvimiento profesional y el desarrollo de la institución.

Frente a esta situación presentada se plantea la siguiente interrogante, a fin de establecer el nivel de relación entre una variable con la otra.

1.5 Formulación del problema

1.5.1 Problema general

¿Qué grado de relación existirá entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco 2017?

1.5.2 Problemas específicos

- ¿Cuál es el tipo de estilo de liderazgo que predomina en la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017?
- ¿Cuál es el nivel de calidad en la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017?

1.6 Formulación de los objetivos

1.6.1 Objetivo general

Establecer el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco 2017

1.6.2 Objetivos específicos

- Determinar el tipo de estilo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017.
- Determinar el nivel de calidad en la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017

1.7 Formulación de las hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

Existe un grado de relación positiva entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco 2017

1.7.2 Hipótesis específicas

- El tipo de estilo de liderazgo es predominante en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017.
- La calidad de gestión educativa de los directivos es deficiente en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017

1.8 Variables

1.8.1 Variable correlacional: Estilo de liderazgo del director.

Estilo de liderazgo. Es la conducta adoptada por un líder para el ejercicio de su poder en la consolidación de sus intereses en el logro de objetivos, la misma, que implica dirigir, influir y motivar en una atmosfera adecuada para que sus subordinados contribuyan en dar lo mejor de sí.

1.8.2 Variable correlacional: Gestión educativa

Gestión. Es el desarrollo de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Gestión de calidad. Son las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de 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.

Hoy se espera que un gestor educativo concebido como responsable del desarrollo educativo y organizacional esté en condiciones de analizar y sintetizar, anticipar y proyectar, proponer y negociar, decidir y desarrollar, comunicar y coordinar, liderar y animar, evaluar y realimentar.

1.9 TABLA 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Ítems
Estilo de liderazgo del director	Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relación hegemónica ✓ Evaluación punitiva ✓ Comunicación no dialógica 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
	Democrático	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegura un servicio de calidad ✓ Promueve principios éticos ✓ Gestión escolar eficaz 	12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
	Liberal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementa las oportunidades ✓ Amplía el nivel de servicio 	23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33
Gestión Educativa	Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguridad en sus decisiones. ✓ Capacidad de diálogo ✓ Capacidad de organización 	1, 2, 3
	Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo directivo ✓ Conocimiento de la normatividad básica ✓ Dirige con ejemplo 	4, 5, 6
	Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades ✓ Trato a los profesores 	7, 8
	Comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece relaciones de colaboración ✓ Refuerza y amplía la proyección a la comunidad 	9,10

1.10 Definición de términos operacionales

Líder.

Según Gento Palacios, Samuel (2002) precisa que: “Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven” (2:183).

LIDERAZGO:

El liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos, en forma gerencial, es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir sobre ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo no sería irrelevante; así mismo genera una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo, la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores, empleando diferentes maneras de persuadir. El Liderazgo es lo que hacen los líderes para guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas. El director como líder ejerce su liderazgo para definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados.

PLANIFICACION

La planificación sujeta el impacto del cambio dentro de la gestión, así mismo minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los esquemas de control. La planificación construye un trabajo coordinado entre los miembros directivos. Genera un direccionamiento a los administradores y a todos los interesados para indicar a dónde va la organización y con que

deben contribuir para lograr el objetivo, lo realizan a través de la coordinación de sus actividades, la cooperación entre unos con otros, y a establecer un trabajo en equipo. Además, es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite, además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto. La falta de planificación puede crear una incertidumbre en los planes de la organización.

GESTION EDUCATIVA

La Gestión Educativa como disciplina independiente se nutre de los diversos modelos de gestión, cada uno de los cuales responde a las necesidades de la sociedad, en un momento histórico determinado y expresan, tanto una comprensión de la realidad y de sus procesos sociales, como el papel que en ellos desempeñan los sujetos y directivos.

La gestión educativa se define como el conjunto de acciones de conducción integradas que permiten lograr objetivos del Proyecto Educativo Institucional, en función del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional, en un determinado plazo establecido; se considera como la acción principal de la administración y eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, por ello se establece como decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, donde se involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas, que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El problema planteado está sujeto a algunas Investigaciones como sustento teórico; la misma que se detalla a continuación:

2.1.1 A Nivel Internacional

La investigación de José Luis Ayoub Pérez, sobre el “Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana” donde se determina las principales contribuciones de esta investigación doctoral:

- a. “Sobre una base teórica y empírica sólida, se identificaron los estilos de liderazgo que utilizan los funcionarios en la administración pública federal de México y el transformacional como el más recurrente. Este punto resulta de particular importancia ya que comprueba la realidad del fenómeno de liderazgo en el sector público.
- b. Se comprobó que el estilo de liderazgo transformacional es el que mejor resultados genera en la administración pública federal centralizada de México, por lo que el reforzamiento de sus comportamientos es recomendado.
- c. Se comprobó que existe relación negativa entre la percepción de crisis y la atribución de carisma en el líder.
- d. Los resultados permiten explorar la posibilidad de desarrollar políticas de capacitación en comportamientos de liderazgo transformacional, antes de decidir sobre reformas estructurales que pueden resultar más costosas.

- e. Se validó el cuestionario multifactorial de liderazgo de ocho factores de comportamiento y dos factores de desempeño, como un instrumento confiable que puede ser utilizado para medir comportamientos de liderazgo en el sector público mexicano”.

La investigación de Manuel Raxuleu Ambrosio, sobre el "Liderazgo Del Director Y Desempeño Pedagógico Docente” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar y que fueron abordados en el marco teórico conceptual.
- b. Los informantes coincidieron en la confirmación de la existencia de una vinculación lineal directa entre las variables de liderazgo del director y desempeño pedagógico docente.
- c. El liderazgo de los directores, desde el punto de vista de los tres grupos encuestados alcanzó resultados favorables en ocho de los once aspectos revisados y medidos, mientras que en sólo en tres fueron calificados como deficientes”.

La investigación de Diana Judith Chamorro Miranda, sobre los Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-A” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “El liderazgo en estos sistemas escolares eficaces es siempre activo en cuanto a que el director y el sistema escolar comparten una visión de lo que hay que hacer y cómo se hará. Asimismo, los directores líderes crean unas expectativas satisfactorias respecto al personal y a los alumnos que suponen un reto, y les motiva a trabajar más por reforzar una imagen de la escuela que cada vez van haciendo más suya (Bass, 1988).
- b. Los resultados obtenidos mediante la investigación que hemos realizado, constituyen un aporte que intenta abrir la discusión con respecto al vacío teórico en el ámbito educativo, toda vez que la identificación de los factores que están

asociados a la definición de los diversos estilos contribuirá a la potenciación de los procesos de liderazgo que se desarrollan al interior de la escuela”.

2.1.2 A Nivel Nacional

La investigación de Eddyta Flores-García, sobre el " El Estilo de Liderazgo de los directores de los Colegios Parroquiales de Piura" donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “Los docentes del COLEGIO A opinan en un 73% que el Director ejerce un Liderazgo Transformacional. Asimismo, en el COLEGIO B el 66% de los docentes manifiesta que posee dicho Liderazgo. También se encuentra que hay docentes que manifiestan que el Director en su I.E. poseen rasgos del Liderazgo Instruccional, en el COLEGIO A en un 70.4% y en el COLEGIO B en un 56.4%.
- b. En la muestra estudiada encontramos predominancia del Estilo Transformacional, en comparación con los otros estilos presentados”.

La investigación de Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz, sobre el "Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, porque la prueba de la hipótesis general concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
- b. Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .
- c. Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión institucional,

porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 .

- d. Se afirma que el estilo de liderazgo transaccional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, en su dimensión pedagógica, porque la prueba de hipótesis concluyo que $P=0,000<0,05$; entonces se rechazó H_0 ”.

La investigación de Mabel Martina Sorados Palacios, sobre el " Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa” donde se determina las siguientes conclusiones:

- a. “Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949
- b. Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que lo pedagógico se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03- Lima, en el periodo Marzo-Mayo del 2009. Presenta una correlación parcial, directa y significativa de 0.937”

2.1.3 A Nivel Local

La investigación de Simeón Hurtado, Juan Teófilo, , sobre : La Gestión Educativa de los Directores y su Influencia en el Desempeño Profesional de los Docentes de las Instituciones Educativas del Distrito de Puños – Huamalies 2012, donde el análisis de los resultados de la problemática en esta investigación mostraron un grado de correlación alta entre las variables Gestión educativa de los directores y el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños – Huamalies, en la cual arribaron a las siguientes conclusiones:

- a. “La Gestión Educativa de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños, además podemos indicar que existe una relación positiva fuerte muy buena ($r= 0,79$) entre estas dos variables.
- b. La Gestión Administrativa de los Directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños, además podemos indicar que existe una correlación positiva fuerte muy buena ($r=0,86$) entre estas dos variables.
- c. La Gestión pedagógica de los directores tiene relación con el desempeño profesional de los docentes de las instituciones educativas del Distrito de Puños, además podemos indicar que existe una correlación positiva fuerte muy buena ($r = 0,69$) entre estas dos variables”.

La investigación de Zonia Jara Alania, sobre: Características de la Gestión Organizacional Educativa y el Desempeño del Personal Docente de la Institución Educativa “LEONCIO PRADO” HUÁNUCO 2010, Los resultados del análisis de la problemática en esta investigación mostraron o presentaron un grado de correlación moderada entre las variables características de la Gestión organizacional educativa con el desempeño profesional docentes de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco, la misma que se refleja en los siguientes resultados:

- a. “Las características de la Gestión organizacional educativa con el desempeño profesional docente de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco. Además, podemos indicar que existe una correlación moderada ($r = 0,66$) entre estas dos variables.
- b. La administración institucional de la Gestión organizacional educativa con el desempeño del personal docentes de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco. Además, podemos indicar que existe una correlación moderada ($r = 0,583$) entre estas dos variables.
- c. El clima institucional de la Gestión organizacional educativa con el desempeño del personal docentes de la institución educativa “Leoncio Prado” de “Huánuco.

Además, podemos indicar que existe una correlación moderada ($r = 0,453$) entre estas dos variables”.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Liderazgo

Conjunto de habilidades que debe poseer determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, motivándolos para hacer que las tareas que deben llevar a cabo, dichas personas sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros, utilizando distintas herramientas como el carisma y la seguridad al hablar, además de la capacidad de socializar con los demás.

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder, se cree que dicha persona debe guiar a un determinado grupo de personas a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva. En la actualidad hay gran cantidad de personas que poseen las cualidades de un líder y que ejercen este rol de diferentes maneras, es por eso que el liderazgo se clasifica según el tipo de método que se utilice para dirigir al grupo de personas.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que su alumno se identifique con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos).

De acuerdo a FIEDLER citado por Sorado. 2010 (pp 28-52) “El liderazgo se considera como una relación basada en el poder y la influencia, donde evalúa las tendencias (estilos) del liderazgo orientado hacia las tareas y hacia las relaciones con un cuestionario, establece tres factores de situación para determinar el comportamiento más adecuado:

- Relaciones entre el líder y el miembro, donde se establece el grado de confianza, fe y respeto que el líder obtiene de sus seguidores
- Estructuración de la tarea, es el grado en que está estructurado el trabajo en cuanto a requisitos, alternativas de resolución de problemas y retroalimentación acerca del éxito del trabajo
- Posición de poder se establece el poder que tiene el líder para decidir sobre aspectos relevantes del subordinado en relación al trabajo

Según Hogg y Vaughan (2010) citado en Raxuleu 2014 (p 20) “El liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos”. Es así que el liderazgo es un proceso que influye en un grupo social, donde una persona reúne y moviliza la ayuda de otras para alcanzar un objetivo común.

Las instituciones educativas se encuentran cuestionados debido a que estas no se encuentran debidamente dirigidas, la misma que se puede observar a través de los resultados a las diversas evaluaciones, y por consiguiente trae una autocrítica para poder situarse al nivel de un cambio y lograr un servicio de calidad; el cumplimiento de la gestión de calidad se basa a un liderazgo efectivo, del quien conduce dicha institución, donde el líder asume una responsabilidad para el logro de objetivos específicos en un grupo de personas a su cargo; donde el instrumento esencial es la autoridad o poder del líder.

Frente a esta realidad las instituciones educativas deben tener respuestas convincentes y centrados en las virtudes y competencias de sus elementos con un trabajo orientado a un fin común, es aquí donde el liderazgo muestra su verdadera efectividad con un valor positivo.

Gago (2006) citado por Raxuleu (2014), Apunta que “El liderazgo del director en la gestión educativa es un componente determinante en la organización de estructuras y procesos, modelos de interacción, actitudes y convicciones de los docentes. Asimismo, influye directa e indirectamente en el aprendizaje mediante visitas a las aulas, evaluación de actividades escolares y en general, llena de significado a lo que acontece en el centro educativo”.

Según lo señalado por Gago el líder es el que logra alcanzar los objetivos y metas propuestas con intervención en su personal a cargo. Esto lo logra cuando su equipo de trabajo dé lo mejor de sí, sin más condición que el compromiso asumido para trabajar por un objetivo común.

La administración es una de las funciones indispensables para la vida en sociedad. La misma que está relacionado en nuestro quehacer diario, lo cual encontramos en los hogares, las iglesias, el gobierno y las empresas económicas. Donde, los líderes muestran su importancia en sus diversas funciones, unos administrando países, otros conduciendo exploraciones, y otros manejando las organizaciones socio-económicas de un pueblo, así como la mamá una administradora en el hogar.

Mary Parker Follett (citada por Stoner, Freeman y Gilbert, 1997) define la administración como “el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas”. Esta definición enfatiza que los directivos cumplen las metas de la organización facilitando que otros desempeñen las tareas que se requieran, no haciéndolas ellos mismos.

La administración hace uso de un proceso sistemático en planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los integrantes de la organización, y de destinar los demás recursos de ésta para alcanzar las metas establecidas. Por tanto, el proceso administrativo es una serie de funciones estrechamente ligadas. Ninguna de las funciones funciona de manera independiente ya que todas ellas incluyen a las demás, pero utilizando a las cuatro como un proceso compuesto (planificar, organizar, dirigir y controlar).

El administrador lleva a cabo su tarea para generar un medio ambiente que facilite la participación coordinada de todos los miembros del equipo de trabajo. La proporción en que se use cada elemento varía para cada tarea administrativa e inclusive pueden variar a través del tiempo para el mismo trabajo.

Con la administración se logra cumplir los objetivos con el apoyo de otros participantes, además, es un proceso sistemático de hacer las cosas. Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

La gestión administrativa, debe proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan de acción o lógica para ejecutar el trabajo, coordinar sobre los recursos materiales y humanos de la organización, dirigir e influenciar en sus

subordinados, crear un clima propicio para que los subordinados hagan su mejor esfuerzo y asegurar que la organización siga la dirección correcta para lograr sus metas.

Elementos del Liderazgo Educativo

El liderazgo en la tarea educativa siempre ha estado implícito y además existe un trasfondo ético necesario, puesto que el proceso de enseñanza-aprendizaje es una actividad humana en que de una u otra forma las personas ejercen su influencia de poder.

Gallegos (2004,117) citado por Flores p 28 -45 señala que el liderazgo es un proceso donde es necesario la intervención de sus cuatro elementos; es por ello que no estaríamos hablando de liderazgo, si no existiera la acción del líder, y son los siguientes elementos:

- a. Objetivos:** Es el propósito y meta a alcanzar donde el líder debe tener claro la finalidad educativa para lograr satisfacer las necesidades individuales y de la sociedad.
- b. Poder:** El liderazgo es una forma del ejercicio de poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c. Estilo:** los estilos son las conductas o formas que adopta el líder en el ejercicio de su poder, para unificar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: como el autoritarismo y la tiranía.
- d. Seguidores:** La naturaleza en el liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento de los integrantes del grupo.

Los elementos mencionados son necesarios para ejecutar una acción de liderazgo, donde los objetivos deben ser claros para el líder y sus seguidores, si no existe la claridad en los objetivos, el ejercicio del liderazgo y la estabilidad y el buen funcionamiento de la organización corre peligro. El poder es un aspecto implícito dentro del liderazgo, ya que es una facultad que posee el líder para conducir y guiar al grupo, donde sus habilidades, capacidades y conocimientos permitan 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.

Líder

El líder en la organización, es aquel individuo que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de todas las personas a su mando y hace que su gente se convierta en un agente eficiente.

El líder es la persona responsable de la vida y el destino de su gente, tiene la responsabilidad de promover el alto rendimiento de sus seguidores, es una persona que actúa como guía o jefe de un grupo. Por ello el líder es aquella persona, cuyas cualidades le permiten influir sobre otras, para desarrollar las tareas o actividades centradas en sus funciones.

Características del líder

Las características de una persona se distinguen a través de sus cualidades. Los líderes poseen cualidades bien definidas y específicas. La forma en que puede actuar un líder de acuerdo a sus competencias, puede verse reflejada en las siguientes atribuciones:

- El líder es un gran comunicador; que busca la acción apegada a la realidad.
- Es objetivo, analiza los hechos imparcialmente, adaptándose a cualquier circunstancia, es flexible.
- Cooperar en lo necesario, no acostumbra a trabajar individualmente.
- Tiene una mentalidad positiva y optimista, por lo que muestra su seguridad e independencia.
- Tiene disponibilidad para afrontar riesgos y consecuencias; mostrando sus sentimientos frente a los demás.
- Es comprometido y responsable con todo lo que tiene que llevar a cabo.
- Acepta a la gente como es, con todas las cualidades y defectos, por lo que se le considera respetuoso; y lo motiva de manera personal y grupal.
- Sabe escuchar; es directo cuando habla y dice la verdad, en vez de prometer cosas que no puede cumplir, lo cual hace que se valore su honestidad.
- Está orientado a la innovación constante, no solo por crear algo nuevo sino por mejorar procesos y procedimientos, por lo que son creativos.
- Es autocrítico; tiene confianza en los logros de un grupo o equipo.
- Se aparta del paternalismo.

- Es leal, aunque en ocasiones esté en desacuerdo con algo, por lo general busca beneficios para la organización en la que trabaja.
- Desea siempre influir en las demás personas.
- Es perseverante, porque no cede ante los obstáculos o problemas a los cuales se enfrenta.
- Tiene un alto rendimiento y resistencia física (la mayoría se preocupa por su alimentación).
- Es observador, por lo que es fácil anticipar cualquier acción o suceso.
- Busca siempre la victoria (el deseo de ganar está implícito en su persona).

Clasificación del Líder

Por la relación que se da entre los líderes y sus seguidores, la clasificación más común presenta las siguientes posibilidades:

- a)* **Líder autoritario.** Es el único que toma las decisiones en una empresa y no comunica nada a sus subordinados, él es quien tiene la última palabra.
- b)* **Líder democrático.** Para tomar una decisión tiene en cuenta la opinión de los empleados.
- c)* **Líder liberal.** Deja el poder en manos de sus seguidores; tiene mucha libertad para trabajar y tomar decisiones. Su grupo utiliza el apoyo del líder sólo si lo necesitan

Demandas al Director

En el contexto regional, nacional y mundial como consecuencia de los cambios políticos, sociales y económicos demanda cada vez más de centros educativos efectivos que formen ciudadanos que puedan desempeñarse como personas libres, críticas y creativas en una sociedad democrática y participativa (SEE, 1997). El director del centro educativo está llamado a liderar para satisfacer las expectativas en su institución. Por lo que el mejoramiento es cualitativo considerando que el director o directora, muestre su capacidad de ser: Líder, supervisor(a), animador(a) y capacitador(a) para que conlleve a la transformación de su centro educativo, promoviendo el desarrollo continuo en forma compartida de todos los que participan en el proceso educativo.

Este mejoramiento cualitativo demanda del director competencias que favorezcan la ejecución exitosa de sus funciones. Las cuales se convierten en retos que debe enfrentar el director en el desarrollo de sus funciones, para lo cual debe saber:

a. Demandas del entorno interno

Las demandas internas dependen directamente de las funciones del director, donde las tareas deben enfocarse desde una perspectiva multidimensional. Se produce esto porque el director gestiona los diferentes ámbitos de su quehacer en el centro educativo tales como: asegurar la calidad de los aprendizajes de sus estudiantes y en sus docentes asegura su desarrollo continuo y la integración con la comunidad.

Para dar respuesta a estas demandas afronta varios retos. Uno de ellos es priorizar los procesos pedagógicos ante las demás demandas de su institución. Así mismo debe desarrollar su gestión teniendo la misión de su centro educativo, para proveer experiencias que aseguren aprendizajes de calidad en sus estudiantes, es decir, sus acciones se dirigirán más a los procesos pedagógicos que a los administrativos, siendo estos soportes y apoyo para el logro de metas.

Una demanda interna crucial, que genera retos que complementan el anterior es que la institución educativa requiere ser dirigido como un proyecto educativo. Para ello, el director elabora y lleva a la práctica, junto a sus maestros y los miembros de la comunidad, el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el que se recoge la historia del centro y se define su filosofía, se presentan sus necesidades, de sus estudiantes, se establece su estructura organizativa y las diferentes formas en que los miembros de la comunidad educativa participan en la gestión. La definición del PEI se realiza a la luz de los lineamientos curriculares vigentes y se fundamenta en los principios pedagógicos que lo orientan. Su elaboración requiere la implementación de estrategias participativas que promuevan y faciliten la participación de toda la comunidad: estudiantes, docentes, padres de familia, grupos comunitarios, autoridades locales y personas particulares. A partir del PEI se define el Proyecto Curricular del Centro, PCC y las Programaciones de Aula, así como los planes estratégicos, de tres a cinco años, que orienten el desarrollo general de la institución.

Otro reto a enfrentar es tomar en cuenta las características generales de los sujetos que participan en el proceso: estudiantes, docentes, padres, madres, personal

administrativo y de apoyo; lo cual permitirá orientar el diseño y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula, realizando las adecuaciones curriculares pertinentes para satisfacer las necesidades de los estudiantes. Por otro lado, el conocimiento de las características de los maestros, maestras, padres de familia y personal administrativo y de apoyo permite desarrollar relaciones adecuadas que promuevan el sentido de pertenencia y conociendo sus intereses y necesidades, se tomen decisiones adecuadas en los diferentes programas de formación y acciones que se desarrollen.

b. Demandas del sector externo

Las demandas externas están íntimamente relacionadas con las internas: donde se exige resultados de calidad en el aprendizaje de los estudiantes, tal es el caso como la prueba PISA a nivel internacional y la prueba ECE en el ámbito nacional. Los procesos de descentralización iniciados en el país y en varios países de Latinoamérica exigen transparencia y claridad en el manejo de los recursos y la rendición de cuentas de las diferentes responsabilidades del centro educativo, especialmente las referentes a los resultados del proceso de aprendizaje. También, cada día es más perentoria la necesidad de integrar los procesos de aprendizaje que se generan en la institución con la comunidad.

Por lo que es necesario tener un director gestor y líder que sea capaz de manejar y enfrentar el cambio, de promover, planificar y ejecutar con talento, iniciativa y visión, las acciones de integración que comprometan a toda la comunidad educativa en bien del desarrollo institucional.

Competencias del director

Para enfrentar las necesidades de la institución educativa se requiere una serie de competencias del director y estas se han agrupado en cuatro ámbitos, tales como:

- a. Gestor de una institución que busca la calidad.** Las competencias en este ámbito implican el diseño del Proyecto Educativo Institucional PEI, junto a su comunidad, y el establecimiento de los planes de desarrollo a corto mediano y largo plazo. Comprende también, el desarrollo de estrategias para alcanzar las metas propuestas y de los procesos de evaluación que permitan valorar y reencauzar, si

fuera necesario, el desarrollo de dichos planes. Y el director se integra también a promover la participación en una gestión compartida en la elaboración del presupuesto, el mantenimiento de la planta física y la adquisición de materiales y equipos.

- b. Animador de la calidad académica de su institución.** Esto va depender mucho de lo que se realiza en cada aula. En este sentido el rol de los docentes es fundamental en el desarrollo de aprendizajes de calidad. Esto implica que el director asuma el liderazgo en el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes, acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural.
- c. Líder de la comunidad educativa.** El director como líder de la comunidad educativa es el responsable de promover y propiciar la utilización de su institución y a la comunidad como fuente de aprendizajes. Esto implica la creación de una cultura organizacional que valore la calidad y el mejoramiento continuo de todos los procesos y acciones que se desarrollen en la institución educativa y de la integración de éste con la comunidad.
- d. Líder de la relación institución-comunidad.** El director debe crear y articular espacios y posibilidades de cambio para promover acciones de integración con la comunidad a la que pertenece su institución educativa. Entre estas acciones se encuentra el establecimiento de acuerdos con otras instituciones educativas y no educativas que sirvan de apoyo a su institución, la promoción de intercambios deportivos, educativos y culturales con instituciones similares, así mismo promoviendo la prevención y solución de los problemas comunitarios.

Factores que Influyen en el Liderazgo

Los factores que influyen en la eficacia de un liderazgo también influyen en el líder, es decir el proceso de influencia es recíproco, estas se encuentran establecidos en:

- Personalidad del líder, sus experiencias y expectativas. Los valores, la formación y la experiencia del líder afectarán a la selección del estilo de liderazgo. Por ello los directores adquieren el estilo con que se sienten más cómodos.
- Las expectativas y comportamientos de los superiores. El estilo de liderazgo que aprueban los superiores debe ser preferiblemente un estilo orientado a los empleados donde lo alienta a adoptar una orientación más centralizada en el empleado.
- Características, expectativas y comportamientos de los subordinados. Los subordinados desempeñan un papel decisivo en la influencia que recibe del estilo de liderazgo de su director. En primer lugar, las destrezas y preparación de ellos influyen en la elección de estilo. En segundo lugar, sus actitudes también serán un factor importante.

Las expectativas de los subordinados constituyen otro factor que determina lo adecuado de un estilo en particular. Los que han tenido directores centrados en el empleado esperan que el nuevo director tenga un estilo similar y reaccionarán negativamente ante un liderazgo contrario a lo que ellos conocen.

- Expectativas y comportamientos de los colegas. Los directores constituyen un importante grupo de referencia. Formando amistades con sus docentes de la institución y las opiniones de los colegas son importantes para él. Además, la actitud de los docentes también afecta a la eficacia del desempeño del director; los docentes hostiles pueden competir agresivamente por los recursos de la organización, dañar la reputación del director y mostrarse poco cooperativos en otros aspectos.

2.2.1.1 La Dimensión de Liderazgo

Los estilos de liderazgo están caracterizados por la filosofía y las habilidades de una gestión. Donde se define la importancia del estilo de liderazgo de un líder para alcanzar resultados. La filosofía describe los compromisos del líder sobre las personas y su papel. En tanto que las habilidades contienen las capacidades de gestión propias de un estilo particular.

Según lo señalado por Stogdill 1984 (pp 35-78) se considera el análisis de 3 estilos de liderazgo: el líder democrático, el autocrático y el liberal, las mismas que se consideran

como las dimensiones de liderazgo en el presente trabajo; lo cual implica la capacidad de descubrir las necesidades reales de las personas. Esta situación evalúa la acción de la organización en cuanto se adapta a la satisfacción de sus necesidades, mediante una preocupación por el valor real de las acciones.

2.2.1.1.1 Estilo del liderazgo autoritario

Este tipo de líder tiene el control sobre todas las acciones del grupo sin consultar previamente, solo espera que las órdenes se cumplan. El flujo de comunicación en gran medida es de arriba hacia abajo. Es dogmático y firme. Tiene habilidad para dar órdenes y se basa en ello para dirigir a los demás. Hay una línea clara entre el director y los docentes, porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

En este liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa activamente en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo. Los líderes autoritarios asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, para lo cual establece reglas y promete recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia. Lo cual genera desconfianza, miedo o inacción; impone su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Gonos y Gallo en 2013 citado en Ruiz, D. Constanza L. 2017 p. 18-21 considera que el liderazgo autoritario tiene las siguientes características:

- “Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, toda la decisión lo hace el director;
- Regla de «mano dura» con los subordinados;
- Los directores son inflexibles; se niegan a explicar su comportamiento;
- Los directores cambian las obligaciones de los subordinados, con un acuerdo previo;
- Los directores establecen diligentemente las tareas y no dan un espacio para las decisiones y la iniciativa de los docentes.

2.2.1.1.2 Estilo del liderazgo democrático

Este líder realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Él piensa que las personas son honestas, de alta confianza, y de trabajo para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, realiza el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales.

Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo, es así que este estilo fomenta una buena relación entre el empleado y el empleador, es por ello que permite que los seguidores se expresen libremente.

Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes. Este estilo muestra la gran importancia del crecimiento y desarrollo de los miembros del grupo, fomentando a que trabajen por consenso y toma de decisiones.

El líder democrático promueve el bienestar del grupo y está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite la participación en la toma de decisiones y considera que sus seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. Su poder reside en la interacción con sus subordinados, porque el grupo le otorga el poder, y el líder asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. La promoción de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo y no de manera arbitraria.

Gonos y Gallo, 2013 citado en Ruiz, D. Constanza L. 2017 p. 18-21, determinan las siguientes características al estilo democrático:

- Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones,
- Los directores están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los docentes antes de implementar los cambios,
- Los directores y docentes se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo,
- Los directores informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente,

- Los líderes explican sus intenciones y la situación actual,
- Los directores se toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesa por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.

2.2.1.1.3 Estilo de liderazgo liberal o “laissez faire”

El líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas, hace poco uso de su poder. Concede a los seguidores un alto grado de independencia y libertad en su forma de trabajo, lo que lo lleva a depender mucho de sus subordinados para fijar las actividades y tareas.

Considera apoyar las acciones de sus seguidores, no participa en el grupo, concede libertad a sus subordinados para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado; pues a él no le interesa participar y su personalidad es más bien conformista y cautelosa.

El líder con estilo liberal no se interesa por la imagen del equipo tampoco se preocupa por darle cohesión, pues no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa, lo cual genera desorden e ineficiencia.

Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de ellos para establecer sus objetivos o tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, solo cuentan con el apoyo del líder, si lo piden.

Gonos y Gallo 2013 citado en Ruiz, D. Constanza L. 2017 p. 18-21 indican que el estilo liberal se determina por las siguientes características:

- Este líder utiliza su poder solo de vez en cuando y asigna un nivel significativo de libertad a los subordinados,
- El director se basa en la forma en que los docentes individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para alcanzarlos, así como el proceso de implementación,
- El director ayuda a sus subordinados a obtener la información necesaria eventualmente para asegurar el contacto con el medio ambiente,

- No se promueve la comunicación y menos se utiliza para la toma de decisiones importantes,
- No se realizan actividades conjuntas para fijar metas, y
- Los bajos niveles de la organización también tienen una amplia autonomía”.

2.2.2 Gestión

La gestión está caracterizada por ser una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Definimos como conjunto de acciones formadas para el logro de un objetivo en un determinado plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Según Casassus (2000), la gestión “es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización”. Los principales modelos de GESTIÓN que presenta en 1999 son:

- a) Normativo:** Tuvo como vigencia entre los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente. Orientada al crecimiento cuantitativo del sistema de las reformas educativas que orienta principalmente la expansión de la cobertura del sistema educativo.
- b) Prospectivo:** Fue a inicio de los años 70. Donde se considera que el futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y a su vez incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. Se considera a la planificación como flexible. Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica.
- c) Estratégico:** Tiene sus inicios a principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

A inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

- d) **Estratégico-Situacional:** Se establece a mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional; donde se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.
- e) **Calidad Total:** Establecido a Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría encuadrar “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización. Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error. Surgen dos hechos importantes, 1. Se reconoce la existencia de un “usuario” y 2. Preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar dichos procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. Con una preocupación por los resultados para analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.
- f) **Reingeniería:** Surge a mediados de los 90. centrado en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Lo cual implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Con lo cual se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.
- g) **Comunicacional:** Surge en la segunda mitad de los 90. Se comprende a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes

comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas. Aquí se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo, bajo una responsabilidad compartida, con acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Para Gimeno Sacristán “la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia”.

Para Agyriss y Schon (1978) la gestión es considerada como “la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”. Desde los procesos de interacción comunicativa la gestión se concibe también como “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

En esta gestión se destaca el aprendizaje como proceso y como resultado de la acción de las personas en la organización. Como en la educación, el aprendizaje es el resultado esperado de la relación docente-alumno en el aula de clase, interacción que responde a las necesidades, intereses y problemas del alumno; a la misión institucional y a las políticas educativas.

Mintzberg y Stoner, en el Programa Escuelas de Calidad (2010) (pp 55-100), asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, por lo tanto, el concepto gestión tiene al menos tres grandes ámbitos de significación y aplicación.

El primero se refiere a la acción rápida realizada por uno o más sujetos para obtener o lograr algo. En ese sentido la gestión es un hacer, una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin realizada por las personas.

El segundo es el campo de la investigación. Se trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, para comprender o para explicar tales fenómenos. Con la investigación se han generado términos de lenguaje académico, especializado, que describen o califican las formas de hacer y actuar de los sujetos en una gestión democrática; gestión administrativa; gestión pedagógica y otros.

El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. Es un campo en el que se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y con ello hacerla más eficiente porque utiliza mejor los recursos disponibles, con lo cual logra los propósitos y fines perseguidos, se establece la innovación más pertinente para que sea adecuada al contexto y a las personas con las que se realiza.

Gestión por Competencias

La gestión por competencias genera una práctica moderna de gestión en las personas que agregan valor a las instituciones a través del mejor desempeño y el profesionalismo. Si bien su aplicación puede ser compleja para algunos, su instalación asegura que las prácticas del recurso humano sirvan de soporte efectivo a la estrategia institucional; así mismo implica orientar a todos los que trabajan hacia el logro de los objetivos estratégicos, lo que significa comprometerlos con la Misión y la Visión institucional, en otras palabras la idea es identificar el perfil perfecto del trabajador para cierto puesto específico y en base a ello crear una dinámica de reclutamiento y capacitación, para lograr los valores y propósitos fundamentales de la institución.

Comprender la importancia de cambiar el estilo dominante de gestionar los recursos humanos es hacer un quiebre con algunas creencias e instalar un nuevo paradigma, al que Hernández (2005) se refiere diciendo que, si la gestión de personas no se inserta en la estrategia, quedará reducida a trámites administrativos necesarios, pero en ningún caso generadores de valor. En las escuelas se incorpora gradualmente al lenguaje

de los directivos en la planificación estratégica, el desarrollo de las personas, la difusión del conocimiento. Paralelamente a ello se comprenden las ventajas de contar con estructuras organizacionales flexibles y de incorporar a todos los que tienen responsabilidades en la gestión del personal de acuerdo a su rol.

Considerando la realidad de las competencias debe orientarse a las necesidades de la institución, basado a una visión de futuro, constituyéndose en una herramienta útil para alcanzar los objetivos estratégicos.

La Gestión Educativa

La gestión educativa permite organizar las interacciones afectivas, sociales y académicas de los responsables del proceso educativo para lograr la formación de los individuos involucrados.

La Gestión Educativa es un nuevo paradigma en el cual los principios generales de la administración y la gestión se aplican al campo específico de la educación, la misma que es enriquecido con los desarrollos teórico- prácticos de estos campos del saber. Hoy se le considera una disciplina aplicada, en un campo de acción, cuyo objeto de estudio es la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política.

Uno de los componentes de la gestión educativa surge de las reformas y planteamientos de las políticas educativas. Desde esta perspectiva se plantea en las instituciones educativas una transformación organizacional en sus áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera y, comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. Esto implica para el directivo revisar aspectos como: misión, visión, objetivos, principios, políticas, paradigmas, perfiles, estructuras, recursos físicos y financieros, talento humano, cultura escolar, ejercicio del poder y de la autoridad, roles e interacción de sus miembros; esquemas mentales y formas de ser, pensar, estar y hacer de la comunidad educativa. Responder

estas exigencias implica a las instituciones el replanteamiento de temas como la calidad, el aprendizaje y los resultados en el proceso educativo.

Planteada así, la gestión educativa se convierte en una disciplina necesaria para ejercer la dirección y el liderazgo integral en las organizaciones educativas, para lograr el cumplimiento de su función esencial en la formación integral de la persona y del ciudadano, de manera que logre insertarse creativa y productivamente en el mundo laboral. La gestión educativa busca desarrollar un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, donde promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos.

La gestión educativa se preocupa por buscar una mayor eficiencia, orientando la acción hacia el logro de la productividad educativa. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización que enfrenta la sociedad moderna.

Componentes de la Gestión Educativa Estratégica

El accionar de la gestión educativa integra la reflexión, decisión y el liderazgo, la misma que implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, a través de tres componentes inseparables y fundamentales, tales como:

a. Pensamiento sistémico y estratégico

El Pensamiento Sistémico consiste en ver el todo como un sistema, compuesto por un conjunto de partes interrelacionadas. En lo referente al estratégico, implica comprender el contexto y saber a dónde queremos ir, tener visión de futuro; y definir cómo llegaremos a dónde queremos ir. Lo que el pensamiento sistémico y estratégico busca es comprender de manera más precisa cómo funciona la totalidad y cada una de las partes relacionadas de un sistema, y los efectos que se producen en el corto, mediano y largo plazo.

Se define el pensamiento estratégico como la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender

qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

El estudio reflexivo, sobre el proceso de toma de decisiones, en la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre las cinco etapas de los procesos de cambio: a) el diagnóstico, b) las alternativas identificables, c) los objetivos, d) las acciones o proyectos a desarrollar, y e) la evaluación. Cada una de esas etapas es compleja, ya que supone la intervención de múltiples variables y actores que requieren amplias competencias profesionales e interpersonales.

Debemos señalar que, sin esta articulación, lo proyectado carece de contenido estratégico; el diagnóstico se transforma en un ejercicio puramente externo; los objetivos se tornan inoperantes como visión de futuro y como motivos de asociación; la implementación se torna imprescindible porque no hay parámetros de prioridad ni de coordinación; las acciones pierden su pertinencia e intencionalidad, se confunden las nuevas actividades con las rutinas en un proceso de aprendizaje organizacional.

b. Liderazgo pedagógico

El desarrollo de la gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. La construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. La no transformación de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas, no conducen al logro del liderazgo.

El liderazgo tiene un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, estas prácticas 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. el liderazgo dinamiza las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica

desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

c. Aprendizaje organizacional

La esencia de las nuevas formas de organización es la constitución de un equipo que debe aproximarse a una idea de un ciclo de aprendizaje, donde los miembros del equipo adquieren, comparten y desarrollan nuevas competencias, nuevas sensibilidades y nuevos esquemas de observación y autoobservación.

Las organizaciones aumentan su espacio de acción de acuerdo al ámbito en el que pueden diseñar e intervenir, para transformar y mejorar las prácticas y los resultados. Con el aprendizaje organizacional se supone que el resultado de un pensamiento estratégico, son las condiciones particulares como espacios de poderes móviles, a ser ampliados a través de la adquisición y desarrollo de nuevas competencias profesionales e interpersonales.

El aprendizaje organizacional admite procesos intermedios de apertura que facilita la comunicación interna y externa, de retroalimentación permanente respecto a logros, carencias y demandas; que tiende a evaluar el mejoramiento concretado y los nuevos desafíos y finalmente, acumular un conocimiento que genere innovaciones e incremente permanentemente el valor agregado a los procesos educativos. Cuando las personas comienzan a mirar “para ver de nuevo” y experimentar el mundo de una forma más compleja y potente, comienzan a radicarse a nivel de la cultura de trabajo, nuevas ideas que darán lugar a las innovaciones buscadas. En la medida en que esto suceda, se puede hablar de un ciclo de aprendizaje profundo.

El aprendizaje, sobre las organizaciones educativas y su acumulación, es fundamental para la planificación estratégica y este es, a su vez la semilla de la transformación educativa, lo cual implica que es imposible eludir del aprendizaje. La gestión educativa es una herramienta de conducción eficiente para potenciar los ciclos de aprendizajes de manera profunda en las organizaciones que buscan concretar transformaciones en épocas de cambios permanentes.

Gestión de Calidad en la Educación

La Gestión de calidad en la docencia se centra fundamentalmente en una acción de la capacitación continua de los docentes de los diferentes ámbitos; pues está demostrado que el progreso de la educación depende fundamentalmente de las competencias profesionales y personales del docente. Si el docente ejerce una gestión de calidad, los demás viene de la mano con él, tales como: aprendizaje, investigación e innovación, a lo largo de la vida con responsabilidad social, inclusive la evaluación institucional del docente; el que hace la diferencia en el grupo a la cual pertenece.

Gestión del Talento Humano en las Instituciones Educativas y Calidad de la Educación

Las empresas u organizaciones tienen una estructura jerárquica que crea, genera y direcciona, todo el camino o sendero por el cual se dirige. Este camino va de acuerdo con la visión y la misión de la institución educativa, donde las metas y objetivos son parámetros sobre los cuales se basa el funcionamiento de la misma.

Las instituciones educativas son competitivas, básicamente, por la competencia de sus docentes y estos, a su vez, lo son debido a la competencia del director, cuya misión es desarrollar y describir una visión común de cómo deben ser las cosas, y están comprometidos en los procesos de mejoramiento continuo para satisfacer las nuevas exigencias de la educación.

Hoy en día, las instituciones educativas reconocen al talento de sus docentes como el ente fundamental de cualquier organización; sin embargo, esta expresión suele repetirse una y otra vez sin medir la verdadera magnitud y consecuencia de su significado; pero con el paso de los años esta concepción ha venido evolucionando de manera extraordinaria. Anteriormente el ser humano era considerado como un activo más de las organizaciones y, por ende, no era en él, que se centraban los esfuerzos para la consecución de las mejoras organizacionales; no obstante, y para dicha nuestra, esta concepción ha evolucionado de la mano de la humanidad. (González, 2006, p. 35)

La Ruta para el Mejoramiento Educativo

La ruta para el mejoramiento educativo está en relación a cuatro áreas de gestión que determina su nivel de desarrollo, estas son:

- **La gestión directiva.** Con su misión orientadora y promotora del mejoramiento, tiene como ámbito de acción la institución educativa en su conjunto y tiene una estrecha relación con sus referentes concretos de la gestión académica, la gestión de comunidad, y la gestión administrativa y financiera. Donde la acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente. Con el liderazgo de su equipo de gestión, la institución se orienta estratégicamente hacia el cumplimiento de su misión y visión.
- **La gestión pedagógica y académica.** Está orientado a que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, profesional y social.

La Gestión Académica se desarrolla en el marco del diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, en la comunidad académica, cuyos aportes en conocimientos, experiencias, innovaciones o investigaciones contribuyen al desarrollo y el mejoramiento de la institución con el logro de las metas y los objetivos propuestos.

Es responsabilidad de la gestión el diseño y actualización permanente de los planes de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima institucional.

- **La Gestión administrativa y financiera.** Tiene a su cargo la administración de todo el sistema de información y registro de los estudiantes, el manejo de los recursos financieros, la administración de los recursos humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Convirtiéndose en un elemento esencial para el mejoramiento continuo; porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos.
- **La gestión de la comunidad.** Se basa a la inclusión de áreas de trabajo y la participación de la comunidad educativa, en el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan

una sana convivencia entre sus miembros integrantes, necesarias para su permanencia en el sistema educativo.

El ámbito en el que se desarrollan las acciones de esta gestión vincula a todos los actores de la comunidad, a la organización institucional con su entorno, para fortalecer el desarrollo de identidad y sentido de pertenencia con la institución y su PEI.

En las acciones de autoevaluación y mejoramiento, la participación de toda la comunidad educativa, se basa a la construcción y establecimiento de acuerdos de convivencia; el trabajo en torno a la formulación de proyectos de vida de cada uno de los miembros de la comunidad educativa, la utilización adecuada del tiempo libre y la formulación de propuestas que enriquezcan las direcciones de grupo.

Claves de Gestión Educativa Estratégica

En la actualidad, las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional están en el cumplimiento de asegurar las siguientes funciones:

- **Analizar-Sintetizar.** El gestor, puede desarrollar una educación de calidad a partir de la condición de incentivar permanentemente en la investigación del análisis de la realidad particular y singular que opera el sistema educativo. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención. Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información, para anticiparse a cambios y a la crisis. Analiza y sintetiza para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros, vinculados con los objetivos nacionales, que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

- **Anticipar-Proyectar.** El gestor realiza una investigación sistemática de las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles acciones a desarrollar. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo es reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas. En tal sentido es necesario pensar en el futuro de una manera diferente al presente. Por ello el gestor tiene una gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.
- **Concertar-Asociar.** Los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exige argumentaciones y visiones capaces de motivar el mejoramiento de la calidad de la educación; para ello se requiere gestores competentes con capacidad de generar alianzas en su entorno, con la comunidad educativa, y fin de lograr lo establecido.
- **Decidir-Desarrollar.** El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, para manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor como planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es decisivo para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible, lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Lo cual conduce y articula los distintos programas, objetivos y proyectos hacia un buen puerto y en el tiempo oportuno.
- **Comunicar-Coordinar.** La comunicación y la coordinación es un elemento fundamental y permanente, está vinculado con la orientación y la información principal para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes. En la comunicación se decide qué comunicar, cuándo y a quién, considerando cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación.

Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las rediseña, genera respuestas y define propuestas.

- **Liderar-Animar.** Animar es impulsar ánimo, provocar a la acción, motivar, dar movimiento y orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanentemente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

El gestor está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

2.2.2.1 Dimensiones de la Gestión Educativa

2.2.2.1.1 La Dimensión Pedagógico-Didáctica

La Dimensión Pedagógico-Didáctica, son actividades propias de la institución educativa que se diferencian unas de otras y se caracterizan por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos, tales como: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a la práctica docente, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Como aspecto central y relevante es el currículum; es el que orienta los procesos de la práctica educativa dentro y fuera de la institución. A partir de identificar, analizar, reflexionar y discutir colectivamente en las comunidades educativas las finalidades, intencionalidades y propósitos que se plantean desde el primer nivel de concreción del currículum, es factible arribar, a un

mayor número de consensos, para comprender el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes de los alumnos y, por consiguiente, de su evaluación.

Así mismo, es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas para el desarrollo y concreción de los aprendizajes en los alumnos. La reflexión colectiva, el discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares prescritos, se propone las finalidades e intencionalidades educativas, bajo las cuales la escuela y su comunidad orienta su estrategia de intervención educativa.

El trabajo colaborativo debe estar orientado a las comunidades de práctica, durante el desarrollo de su proyecto educativo, resulta fundamental que los directivos identifiquen y analicen, los planteamientos curriculares determinados para cada nivel educativo y, a partir de ello, ubiquen sus procesos y prácticas.

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los elementos que la conforman, como. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

2.2.2.1.2 La Dimensión Organizacional.

Los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia, desarrollan las actividades educativas considerando un marco organizacional, bajo ciertas normas y exigencias institucionales. Esta dimensión se encarga de la sistematización y el análisis de las acciones concernientes a aquellos aspectos de estructura en el centro educativo, dando cuenta de un estilo de

funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes).

Es necesario valorar el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas, así como las condiciones estructurales y organizativas de la escuela para poder decidir, de manera autónoma y competente, sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere, la evolución del contexto escolar. Lo cual implica tener una experiencia de aprendizaje y experimentación, para quienes participan en él. Estimulando la modificación consciente y autónoma de las prácticas y de sus estructuras organizativas de la escuela; como de las percepciones de los directivos, docentes y alumnos sobre sus roles, compromisos y responsabilidades en la complicada tarea de enfrentar los nuevos retos de educar a las generaciones del futuro.

Lo primordial es lograr los propósitos educativos, mediante el esfuerzo sistemático y sostenido de la modificación de las condiciones de aprendizaje y otras condiciones internas, organizativas y de clima social. Por lo que es preciso hablar de perfeccionamiento, innovación, y mejora de los procesos educativos en las instituciones educativas, tomando como referencia el grado de logro y la práctica de los valores educativos, considerando la ética y la profesión.

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiendo realizar adaptaciones y transformaciones, ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión.

2.2.2.1.3 La Dimensión Comunitaria

La dimensión comunitaria promueve un conjunto de actividades, donde intervienen los diferentes actores en la toma de decisiones, de cada institución educativa. Se considera las representaciones culturales de cada institución, así como las demandas, las exigencias y los problemas en la cual está inmerso.

Al tener identificadas, las características organizadas, y la jerarquización de las problemáticas educativas de la institución, resulta importante la construcción colectiva, de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, han desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

La cultura de la comunidad se pone en marcha en función a un proyecto determinado, la misma que fue seleccionado de manera conjunta, se considera el tipo de estrategias a seguir durante su desarrollo, evaluación y seguimiento. En éste sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se producen de manera consciente e inconscientemente, entre los individuos de la institución educativa, en la cual se determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Es necesario decodificar la realidad social en la cual está inmerso, la institución para encontrar un camino colectivo, y entender el mejoramiento de los procesos educativos en la institución, mediante el logro de un mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

La alusión de las relaciones de la institución educativa con su entorno social e interinstitucional, así como la consideración a los padres de familia y las diversas organizaciones de la comunidad, deben responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas, para el logro de la calidad educativa.

2.2.2.1.4 La Dimensión Administrativa

Esta dimensión se encarga de analizar las acciones administrativas, donde incluyen las estrategias de manejo de los diversos recursos: humanos, financieros y tiempos requeridos; así como el manejo de la información significativa, desde el plano retrospectivo como desde el prospectivo, para que contribuya con la toma de decisiones.

Esta dimensión enlaza las tareas que se requieren realizar para suministrar, con oportunidad, los recursos humanos, materiales y financieros disponibles que generen el logro de los objetivos de una institución, así como con las múltiples demandas cotidianas, los conflictos y la negociación, con el objeto de conciliar los intereses individuales con los institucionales.

Administrar implica tomar decisiones y ejecutarlas para concretar acciones y con ello lograr los objetivos. Cuando estas tareas se alteran en las prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, sólo para responder a controles y formalidades, como se entiende actualmente a la burocracia, entonces, promueve efectos nocivos que se alejan de sus principios originales de atención, cuidado, suministro y provisión de recursos para el adecuado funcionamiento de la organización.

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. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales.

2.3 Bases conceptuales

Autoritario:

El autoritario determina todas las normas, así como las fases de actividades aisladas y las técnicas a utilizar, es decir concentra todo el poder y la toma de decisiones a corto plazo: los procedimientos subsiguientes no se aclaran en absoluto. Por lo que lo autoritario actúa unidireccionalmente, lo único que tiene que hacer el subordinado es obedecer las directrices que emana el líder.

Democrático:

El democrático considera que las normas establecidas se discuten y se determinan en el grupo, el líder da orientaciones y apoyo. Para ello en la primera discusión del grupo se define un ámbito general del complejo de actividad conjunto, se muestran los pasos más importantes para la consecución de los objetivos: en caso de necesidad el líder propone dos o más procedimientos, entre los cuales el grupo puede decidir. Los miembros del grupo se dividen espontáneamente en subgrupos y auto-determinan las tareas individuales. El líder democrático juzga “objetivamente” los trabajos individuales, intenta valer como miembro regular del grupo, sin realizar personalmente demasiadas tareas. Las relaciones recíprocas son buenas, hay contactos espontáneos y trato mutuo amistoso. La conciencia de grupo es fuerte y la relación con el líder, es tomada como satisfactoria. Los resultados iniciales son algo inferiores, pero luego se incrementan, y muestran mayor originalidad por poder expresar libremente las ideas y estimular la creatividad.

Liberal:

Liberal es un adjetivo que se aplica a quien es partidario de la libertad, o que es generoso, o abierto y tolerante, o que se identifica con el liberalismo como ideología política o teoría económica.

Así, podemos decir que una persona es liberal cuando actúa o se comporta sin sujetarse estrictamente a normas o modelos. Los miembros del grupo

toman decisiones libres sin la participación del líder. Él solo se encarga de reunir todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesitan, sin embargo, no influye en absoluto en la discusión propiamente dicha, tampoco interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas, ni intenta formar parte en el trabajo del grupo o participar en su actividad. Producto de ello aparecen conflictos internos entre los grupos, lo cual no ayuda al logro de los objetivos institucionales.

Gestión de la Calidad

Para Demming. W. E. (1981). La calidad consiste en la contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes y la describe como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo.

La Gestión de la Calidad, la define como la parte de la gestión general de la empresa (institución educativa) cuyo objetivo consiste en la obtención de un Nivel de Calidad que resulte económicamente rentable. Por su lado la Norma UNE 66- 001-92 define a la Gestión de la calidad como un aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

Perfil

Un perfil se compone del dominio de competencias cognitivas, personales e interpersonales y a su vez están formado por sub competencias o capacidades (cognitivas, procedimentales, actitudinales, interpersonales), es decir, el dominio de competencias describe el conjunto de capacidades de diversa naturaleza que se conjuga con el profesional de manera tal que le habilitan para desempeñar un rol específico como: el profesor enseña, el médico diagnostica, el ingeniero, el administrador gestiona.

Director

Es la persona que lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA, con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero, además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica, está para promover un clima de cooperación, impulsando un modelo la toma de decisiones de carácter consultivo y participativo. Es aquella persona interesado por mejorar continuamente la comunicación, que genere un clima institucional favorable para el aprendizaje de los estudiantes. Así mismo, delega las funciones como el poder, con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales.

Es la persona que ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa. Involucra a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincula los intereses profesionales con los objetivos escolares, buscando mecanismos y estrategias, para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión, donde los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes, de igual manera organiza a la comunidad educativa, el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua de su institución.

Dimensión Pedagógica - Didáctica

La dimensión pedagógica es la que hace referencia a los propósitos y a los contenidos de la enseñanza y el aprendizaje, a la confirmación de un vínculo con el conocimiento, con la aplicación de estrategias didácticas y a la evaluación.

Es el espacio de encuentro, desarrollo y concreción cotidiana de una propuesta curricular entre alumnos y docentes. Dichas prácticas pedagógicas cotidianas que forman parte de esta dimensión están

comprendidas por lo que realmente se está haciendo, por la diferencia existente entre el proyecto y su concreción y los resultados que se obtienen en ella. Las instituciones educativas tienen como proyecto fundacional brindar enseñanza y asegurar aprendizajes, por ello la dimensión pedagógico-didáctica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica

Dimensión Comunitaria

Dimensión comunitaria 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. Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas.

Dimensión Organizacional.

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. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del

tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos y estilos en que los actores de la institución dan cuerpo y sentido a la estructura formal, a través de los roles que asumen sus integrantes). En ésta dimensión es pertinente valorar el desarrollo de capacidades individuales y colectivas y la facilitación de las condiciones estructurales y organizativas para que la escuela pueda decidir, de manera autónoma y competente y sin perder de vista sus finalidades educativas, las transformaciones que requiere la evolución.

Dimensión Administrativa.

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 con 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.

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Ámbito

El ámbito de estudio se consideró el Distrito de Amarilis, de la Provincia y Región Huánuco.

3.2 Población

La población está constituida por 473 participantes entre directores y docentes de las Instituciones Educativas públicas del Distrito de Amarilis bajo el siguiente cuadro.

TABLA N° 2. DE LA POBLACION DE ESTUDIO

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DIRECTOR	DOCENTES	TOTAL
1	INSTITUCION EDUCATIVA PUBLICA DE APLICACION “MARCOS DURAN MARTEL”	1	40	41
2	INSTITUCION EDUCATIVA MIRKO A. VALVERDE ALMEIDA	1	25	26
3	COLEGIO NACIONAL INTEGRADO MARISCAL CÁCERES	1	32	33
4	INSTITUCION EDUCATIVA “EL AMAUTA” JOSÉ CARLOS MARIATEGUI	1	71	72
5	INSTITUCION EDUCATIVA AGROPECUARIO MARINO ADRIAN MEZA ROSALES	1	39	40

6	INSTITUCION EDUCATIVA CÉSAR VALLEJO	1	57	58
7	UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN COLEGIO DE APLICACIÓN	1	22	23
8	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32005 “ESTEBAN PAVLETICH”	1	25	26
9	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32826 PEDRO SÁNCHEZ ARTEGA	1	14	15
10	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32925 RENÉ GUARDIAN	1	52	53
11	INSTITUCION EDUCATIVA JULIO ARMANDO RUIZ VÁSQUEZ	1	60	61
12	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32223 MARIANO DAMASO BERAUN	1	24	25
TOTAL		12	461	473

Fuente. Elaboración propia del investigador

3.3 Muestra

La muestra, está constituido por 200 participantes entre directores y docentes de las Instituciones Educativas públicas urbanas del Distrito de Amarilis, la misma que se halló a través de un muestreo probabilístico aleatorio estratificado, distribuidos de la siguiente manera:

TABLA N° 3. MUESTRA DE ESTUDIO

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	POBLACIÓN	n/N	MUESTRA
1	INSTITUCION EDUCATIVA PUBLICA DE APLICACION “MARCOS DURAN MARTEL”	41	0,087/200	17
2	INSTITUCION EDUCTIVA MIRKO A. VALVERDE ALMEIDA	26	0,055/200	11
3	COLEGIO NACIONAL INTEGRADO MARISCAL CÁCERES	33	0,069/200	14

4	INSTITUCION EDUCATIVA “EL AMAUTA” JOSÉ CARLOS MARIATEGUI	72	0,15/200	30
5	INSTITUCION EDUCATIVA AGROPECUARIO MARINO ADRIAN MEZA ROSALES	40	0,85/200	17
6	INSTITUCION EDUCATIVA CÉSAR VALLEJO	58	0,12/200	25
7	UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN COLEGIO DE APLICACIÓN	23	0,049/200	10
8	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32005 “ESTEBAN PAVLETICH”	26	0,055/200	11
9	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32826 PEDRO SÁNCHEZ ARTEGA	15	0,032/200	6
10	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32925 RENÉ GUARDIAN	53	0,11/200	22
11	INSTITUCION EDUCATIVA JULIO ARMANDO RUIZ VÁSQUEZ	61	0,13/200	26
12	INSTITUCION EDUCATIVA N° 32223 MARIANO DAMASO BERAUN	25	0,053/200	11
TOTAL		473		200

Fuente. Elaboración propia del investigador

3.4 Nivel y tipo de estudio

3.4.1 Nivel de estudio

El nivel de investigación es descriptivo correlacional, debido a que se tiene que medir el grado de relación significativa, del estilo de liderazgo del director con la gestión educativa.

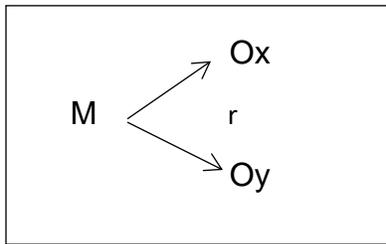
3.4.2 Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es de tipo correlacional (Hernández, Fernández y Baptista 2006, pág. 100) debido a que el objetivo principal de la investigación consiste en establecer el grado de

correlación que existe entre las variables; estilos de liderazgo del director y la gestión educativa de las instituciones educativas del distrito de Amarilis 2017.

3.5 Diseño de investigación

El nivel de estudio es correlacional, tiene como finalidad establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y con la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativas en las instituciones educativas del distrito de Amarilis.



Donde:

M = muestra de estudio

Ox = Observación a la variable estilos de liderazgo del Director

Oy = Observación a la variable Gestión Educativa

r = relación entre ambas variables

3.6 Técnicas e instrumentos

3.6.1 Técnicas

Una vez precisada la población y muestra se procedió a determinar la técnica de recolección de datos optándose por el cuestionario para ambas variables.

3.6.2 Instrumentos

Se elaboró dos instrumentos para definir el estilo de liderazgo del director (TEST DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)) con tres dimensiones, se planteó

treinta y tres ítems, distribuido once en cada estilo de liderazgo; y el de gestión educativa (Instrumento para evaluar la gestión educativa), aquí se planteó un total de diez ítems, para cuatro dimensiones, la misma que se distribuyó de a tres para la dimensión organizacional y administrativo y de a dos para el caso de pedagógico y comunitario.

a) Validación de los instrumentos

La validación del instrumento se realizó a través de expertos con el grado de maestro de la Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

b) Confiabilidad de los instrumentos

El instrumento usado se considera de confiabilidad dado que ya se trabajó en otras investigaciones similares.

3.7 Procedimiento

La encuesta sobre el estilo de liderazgo del director y el de gestión educativa son aplicadas de manera individual a los docentes y directores seleccionados en la muestra, de las instituciones educativas del distrito de Amarilis en una sola oportunidad por el investigador; estableciendo un tiempo promedio de 30 minutos para los dos cuestionarios

En el procesamiento de la información recolectada, se usan las herramientas de análisis que proporciona la estadística descriptiva, en la sistematización de datos, el estudio cuantitativo de datos y la interpretación de resultados. Con el primer instrumento se buscó el estilo de liderazgo del director determinante en el estudio. Asimismo, con el segundo instrumento se determinó el nivel de gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de amarilis, para finalmente obtener el grado de correlación existente estas dos variables de estudio.

3.8 Aspectos éticos

El trabajo emprendido es de carácter inédito, por que surge a raíz de una observación. Para la aplicación de los instrumentos de la investigación a los docentes y directores fueron informados previamente, sobre los objetivos y beneficios del trabajo a realizar, ante ello dieron su consentimiento de manera libre voluntaria y sin coacción. La investigación realizada, ha sido de acuerdo a una metodología que requiere sus criterios de rigurosidad referente al objetivo y diseño de la investigación, la selección de instituciones, el estudio de los estilos de liderazgo del director y de gestión educativa; el resultado muestra una correlaciona entre la gestión educativa y la valoración del liderazgo, a través del análisis estadístico de los resultados obtenidos; basado en el respeto y al valor fundamental de la dignidad de los docentes y directores de las instituciones educativas del Distrito de Amarilis.

3.9 Plan de tabulación

Se aplicó un cuestionario para medir el nivel de correlación entre las variables de estilo de liderazgo del director y la gestión educativa, de los directores y docentes de las instituciones educativas del distrito de Amarilis, luego se organizó los datos en tablas de acuerdo a cada variable.

3.10 Análisis de datos

Los datos obtenidos de la muestra de estudio responden al problema y los objetivos planteados, estas son presentados en tablas y gráficos y su respectiva interpretación de los resultados obtenidos de las variables establecidas en la investigación.

CAPITULO IV

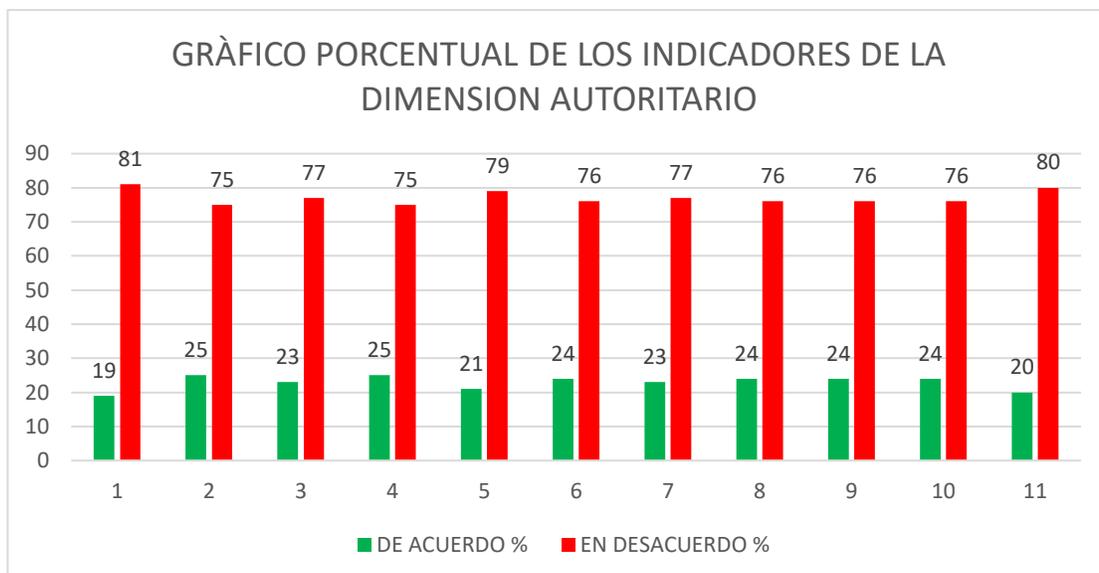
4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Análisis descriptivo

TABLA N° 4. INDICADORES DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA DIMENSIÓN AUTORITARIO

CONDICIÓN INDICADORES DE LA DIMENSIÓN AUTORITARIO	FACTORES DE PUNTUACIÓN				TOTAL	
	DE ACUERDO		EN DESACUERDO			
	n	%	n	%	N	%
1	39	19	161	81	200	100
2	50	25	150	75	200	100
3	46	23	154	77	200	100
4	50	25	150	75	200	100
5	42	21	158	79	200	100
6	47	24	153	76	200	100
7	46	23	154	77	200	100
8	49	24	151	76	200	100
9	48	24	152	76	200	100
10	49	24	151	76	200	100
11	40	20	160	80	200	100
TOTAL	506	33,3%	1099	66,7%	2200	100

FUENTE. Resultados de investigación del cuestionario aplicado



INTERPRETACIÓN:

La tabla N° 4, del resultado obtenido con respecto al estilo de liderazgo en la dimensión autoritario nos muestra que el 33,3 % de participantes de esta muestra nos indican que están de acuerdo con los indicadores formulados para su determinación; en tanto que el 67,7 % afirma que no están de acuerdo con lo planteado; en esta parte del análisis podemos definir que el indicador 1 (un director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina) tiene un alto porcentaje 80,5% de disconformidad, debido a que relación amical entre el director y su subordinado, en campo laboral, trae consecuencias negativas en el cumplimiento de funciones; el mismo resultado nos muestra el indicador 5 (Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefieren noviembre. Usted decide que será octubre) afirma que el 79 % no está de acuerdo en que el plan de mejora se realice en octubre, lo cual sería innecesario debido a que el resultado final del trabajo desarrollado durante el año aún no está concluido razón por la cual no es el mes propicio para hablar de planificación.

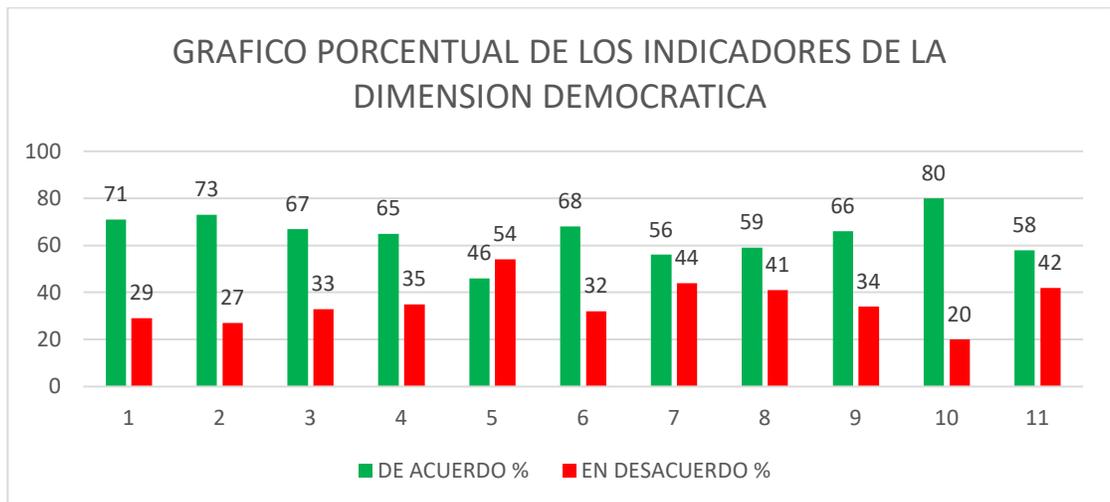
Similar resultado se obtiene en el indicador 11 donde (no conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes) donde el 80% de los encuestados afirma que es algo negativo para ejecutar dicha información; debido a que solo sería la decisión del Director y no un trabajo realizado a nivel de los docentes de la institución.

Del total de datos obtenidos podemos afirmar que en las instituciones educativas el nivel de autoritarismo, de los directores, existe en un porcentaje de 33,3%; en tanto que el 67,7% establece que no hay, dicha dimensión; por lo que podemos definir, que los resultados están diferenciados en lo que respecta a la dimensión.

TABLA N° 5. INDICADORES DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA DIMENSIÓN DEMOCRÁTICO

CONDICIÓN INDICADORES DE LA DIMENSIÓN DEMOCRÁTICO	FACTORES DE PUNTUACIÓN				TOTAL	
	DE ACUERDO		EN DESACUERDO			
	N	%	n	%	N	%
1	143	71	57	29	200	100
2	145	73	55	27	200	100
3	135	67	65	33	200	100
4	129	65	71	35	200	100
5	93	46	107	54	200	100
6	135	68	65	32	200	100
7	113	56	87	44	200	100
8	117	59	83	41	200	100
9	133	66	67	34	200	100
10	160	80	40	20	200	100
11	116	58	84	42	200	100
TOTAL	1419	64	781	36	2200	100

FUENTE. Resultados de investigación del cuestionario aplicado



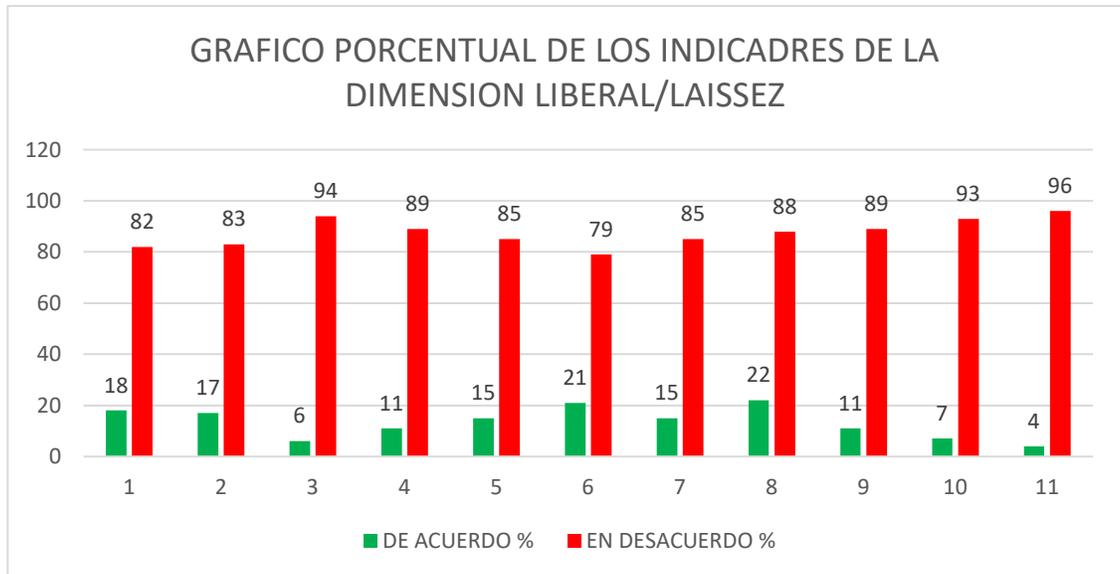
INTERPRETACIÓN:

Los resultados mostrados en la tabla N° 5 nos indica que la dimensión democrática del estilo de liderazgo de acuerdo a los indicadores analizados se tiene que el 65 % de respuestas afirman que están de acuerdo con este estilo de trabajo del director; en tanto que el 35%, afirman que el desarrollo de la gestión democrática en el trabajo del director, no está establecido como tal. El resultado más resaltante del grupo de docentes que afirman estar de acuerdo con el indicador 10, donde afirma “Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos”. Esto indica que hay un mutuo acuerdo entre el directivo y los subordinados, para llegar a un acuerdo democrático entre las partes, donde los resultados definen que el 80% lo afirman y un 20 % establece que no hay una gestión con democracia. En el indicador 1 se tiene (los docentes obedecen mejor los mandos amistosos) 71 % están de acuerdo con este tipo de tratos y en el indicador 2 el 73% están de acuerdo que el director debe hacer reuniones para resolver problemas y desacuerdos. De igual manera en el mismo grupo se tiene al indicador N° 7 que afirma “un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal” donde el 56% afirman que es necesario, porque ello va a promover una mayor confianza entre el docente y el director; en tanto que el 44% manifiesta que les incomoda dicha acción desarrollada por el director; cabe señalar que este tipo de director está centrado en el acompañamiento permanente de sus docentes a fin de ayudar a superar sus dificultades y más no a tomar decisiones arbitrarias que contravengan en el trabajo del docente.

**TABLA N° 6. INDICADORES DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LA
DIMENSIÓN LIBERAL /LAISSEZ FAIRE**

INDICADORES DE LA DIMENSIÓN LIBERAL	CONDICIÓN		FACTORES DE PUNTUACIÓN				TOTAL	
			DE ACUERDO		EN DESACUERDO			
	n	%	n	%	n	%		
1	36	18	164	82	200	100		
2	35	17	165	83	200	100		
3	13	6	187	94	200	100		
4	22	11	178	89	200	100		
5	30	15	170	85	200	100		
6	42	21	158	79	200	100		
7	29	15	171	85	200	100		
8	24	22	176	88	200	100		
9	22	11	178	89	200	100		
10	14	7	186	93	200	100		
11	8	4	192	96	200	100		
TOTAL	275	13	1925	87	2200	100		

FUENTE. Resultados de investigación del cuestionario aplicado



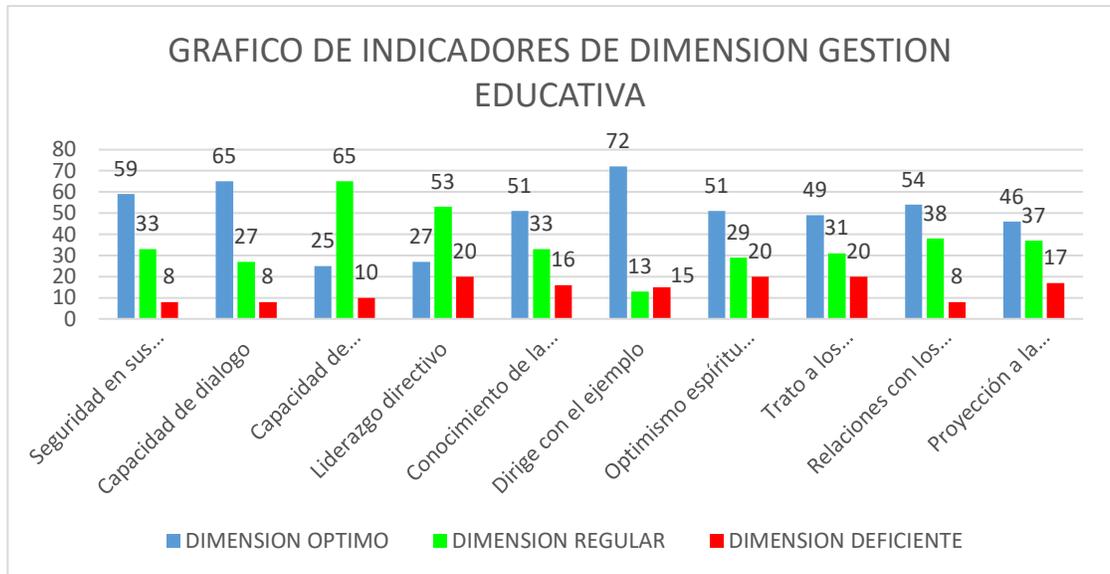
INTERPRETACIÓN:

Al analizar la tabla N° 6 en lo referente a la dimensión liberal /laissez faire del estilo de liderazgo vemos que los resultados obtenidos al grupo de docentes encuestados, se tiene una muestra diferenciada en lo que respecta si están de acuerdo con este tipo de director es así que el 87% define que no hay este tipo de director en tanto que el 13% define que aún hay directores con este perfil; sin embargo lo más resaltante es que el indicador 8 de esta dimensión con un 22 %, define que “que un director no debe preocuparse por las diferencias de opiniones que tenga con su personal. Se atiende al buen juicio de sus subordinados” esta información nos indica que los subordinados son quienes se preocupan por la opiniones y mas no el director; en el indicador N° 11 solo el 4% de los participantes afirman que, “que un buen director se preocupa solo de los resultados sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal” este resultado es aún mucho más preocupante, debido a que el director con este pensamiento no actúa, en bien de la comunidad educativa, más por el contrario permanece en el cargo solo para decirse que él es un director.

TABLA N° 7. INDICADORES DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE AMARILIS

N°	DIMENSIÓN	CONDICIÓN: INDICADORES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	FACTORES DE PUNTUACIÓN PORCENTAJE							
			OPTIMO		REGULAR		INSUFICIE NTE		TOTAL	
			n	%	n	%	n	%	n	%
1	ORGANIZACIONAL	Seguridad en sus decisiones	119	59	66	33	15	8	200	100
2		Capacidad de dialogo	131	65	54	27	15	8	200	100
3		Capacidad de organización	50	25	130	65	20	10	200	100
		TOTAL	300	50	250	42	50	8	600	100
4	ADMINISTRATIVO	Liderazgo directivo	54	27	106	53	40	20	200	100
5		Conocimiento de la normatividad	102	51	67	33	31	16	200	100
6		Dirige con el ejemplo	144	72	27	13	29	15	200	100
		TOTAL	300	50	200	33	100	17	600	100
7	PEDAGOGICO	Optimismo espíritu positivo a dificultades	102	51	58	29	40	20	200	100
8		Trato a los profesores	98	49	62	31	40	20	200	100
		TOTAL	200	50	120	30	80	20	400	100
9	COMUNITARIO	Relaciones con los padres de familia	108	54	76	38	16	8	200	100
10		Proyección a la comunidad	92	46	74	37	34	17	200	100
		TOTAL	200	50	150	38	50	12	400	100
		TOTAL	1000	50	720	36	280	14	2000	100

FUENTE. Resultados de investigación del cuestionario aplicado



INTERPRETACIÓN:

En lo referente a la gestión educativa los resultados determinan que el 50 % del total de las dimensiones afirman que es óptimo la gestión educativa del director, en tanto que el 36 % establece que dicha gestión es regular y un 14% que la gestión emprendida por el director es insuficiente frente a las exigencias de la gestión moderna en la educación.

En lo que respecta a la dimensión institucional las respuestas se encuentra en un 50% en condición de óptimo, un 42% regular y otro 8% afirma que es insuficiente por lo que la ejecución de la capacidad organizacional es acertada. En lo referente a la dimensión administrativa el nivel óptimo es de 50% en la escala regular se tiene al 33 % y en lo insuficiente a un 17 % lo cual establece un nivel de asertividad en esta dimensión, sin embargo, el indicador de liderazgo educativo tiene dificultades porque solo el 27% considera que es óptimo y un 53% es regular y un 20% insuficiente, y por ende la marcha de la institución estará en una condición preocupante, debido a que un buen director debe contar con un liderazgo en óptimas condiciones. En lo que respecta a la dimensión pedagógica se determinó que el 50% son óptimas, un 30% de manera regular y un 20% insuficiente, aquí se puede observar que los resultados de los indicadores de optimismo y trato fluctúan entre 51 y 49 % en la parte óptima y en las mismas condiciones se encuentran las otras escalas. En lo referente a la dimensión comunitaria encontramos que el 50% de los encuestados determinaron que la gestión del director con respecto a la atención a la comunidad es óptima, a excepción del 38% afirman que es regular y un

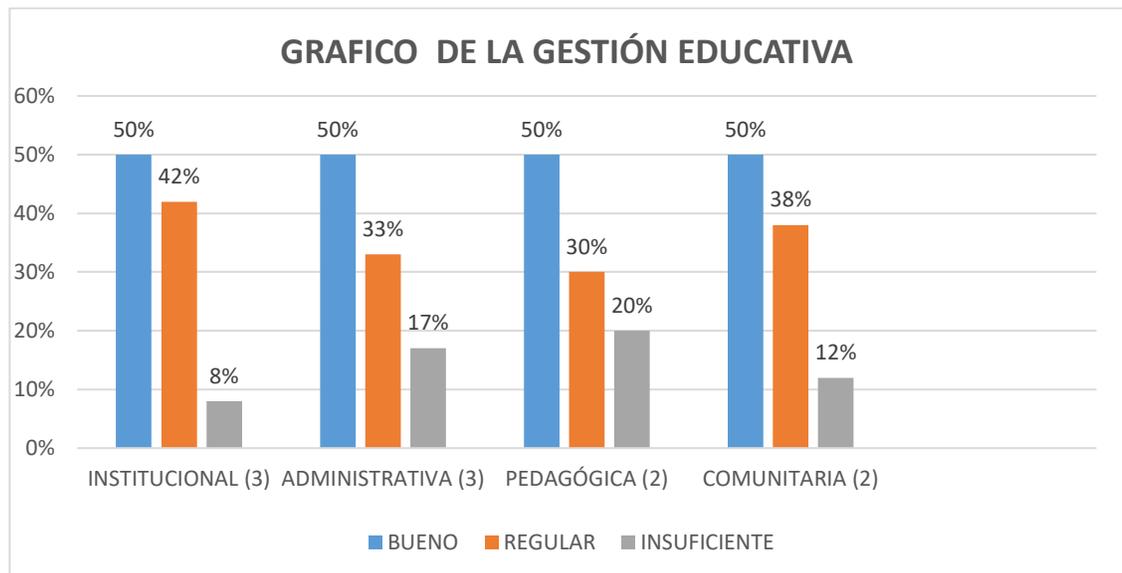
12% es insuficiente; por lo que se determina, que una institución educativa debe estar ligado a la participación activa de los actores educativos, es decir, la comunidad en su conjunto.

CONSOLIDADO DE LAS DIMENSIONES DE ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA CALIDAD DE LA GESTION EDUCATIVA

TABLA N° 8 ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE AMARILIS

DIMENSIONES DEL ESTILO DE LIDERAZGO	ESCALA				TOTAL DE RESPUESTAS	
	DE ACUERDO		EN DESACUERDO			
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
AUTORITARIO (11)	506	23 %	1694	77%	2200	100
DEMOCRÁTICO (11)	1419	64 %	781	36%	2200	100
LIBERAL /LAISSEZ FAIRE (11)	275	12%	1925	88%	2200	100
TOTAL	2200	33%	4400	67%	6600	100

FUENTE. Resultados de investigación del cuestionario aplicado



INTERPRETACIÓN

Con respecto a la evaluación de las dimensiones de gestión educativa encontramos cuatro dimensiones tales como: Institucional, Administrativa, Pedagógica y

Comunitaria, con una escala de valoración óptimo, regular e insuficiente; de acuerdo a la tabla N° 6 y su respectivo grafico en lo referente a la evaluación de la dimensiones se tiene a un 50% en las cuatro dimensiones en la escala óptimo, considerando que existe un nivel de equivalencia entre ellas, lo cual indica que no sobrepasa el nivel intermedio de un 100%, en tanto que en el nivel regular tenemos un 36% y en el insuficiente a un 14%.

Las instituciones educativas del Distrito de Amarilis necesitan estar en contacto con la comunidad, debido a que un 38% de encuestados afirman que hay poca proyección en tanto que el 12% afirma que no hay una dicha proyección de las instituciones educativas con la comunidad, y con respecto a las relaciones con los padres de familia, existen dificultades.

En la dimensión administrativa podemos señalar que hay directores con mediana capacidad de liderazgo, en lo referente al conocimiento de las normas y su accionar estas son reflejadas en un 50% en tanto que el otro 50% se encuentra distribuido entre regular (33%) y el insuficiente (17%) es así que el desempeño del director en la parte administrativa se encuentra medianamente desarrollada en el cumplimiento de sus funciones.

En lo que referente a la dimensión institucional la capacidad de toma de decisiones, el diálogo y de la organización se encuentra solo en un 50%, por lo que se determina que esta, debe ser superada para que haya una comunicación y organización óptima para la toma de decisiones y la seguridad en el cumplimiento de sus funciones.

En la dimensión pedagógica encontramos el optimismo, el espíritu positivo frente a las dificultades y el trato a los docentes con un resultado de 50% eso indica que esta dimensión también tiene que ser superada a fin de garantizar una buena gestión en el ámbito escolar del Distrito de Amarilis.

Considerando los resultados obtenidos en la gestión educativa, se determina que la atención de las dimensiones planteadas es de necesidad, porque, solo encontramos un 50% de aceptación; si queremos que la gestión educativa sea adecuada de acuerdo a las necesidades e intereses de usuario, estas deben superar los datos obtenidos.

4.2. Análisis inferencial y/o contrastación de hipótesis

TABLA N° 9. De índices correlaciones de Pearson

		ESTILO DE LIDRAZGO	GESTION EDUCATIVA
ESTILO DE LIDRAZGO	Correlación de Pearson	1	,757**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	200	200
GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	,757**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	200	200

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

Prueba de hipótesis general

Al hacer el análisis al coeficiente de Correlación lineal simple r de Pearson, de las variables: Estilo de Liderazgo del director (X) y la variable Calidad de Gestión Educativa (Y) se muestra que tienen un valor de relación $r = 0,757$, esto demuestra que entre ambas variables existe una correlación positiva muy fuerte y por consiguiente se define que hay una relación significativa al 0,01 (1%)

En consecuencia, la contrastación de la Hipótesis general, se define luego de haber verificado la Correlación de Pearson $r = 0,757$, según Hernández y otros (2010) esta escala se ubica entre 0,62 a 0,83 se determina que existe un grado de relación positiva entre el estilo de liderazgo y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis

Prueba de hipótesis específica

Al observar el resultado del coeficiente de Correlación lineal simple r de Pearson, con respecto al Estilo de liderazgo del director; definimos que es predominante, en lo que respecta al estilo democrático, con relación a otros estilos; en lo que respecta a gestión educativa definimos que el 50% de los encuestados afirman que la gestión es óptima, el 36% define que es regular y el 14% alegan que es insuficiente.

Por tanto, de la contrastación en lo que respecta al Estilo de liderazgo, luego de haber verificado la Correlación de Pearson $r = 0,757$, según Hernández y otros (2010) definimos que es predominante en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis - Huánuco 2017.

Al observar el resultado del coeficiente de Correlación lineal simple r de Pearson, con respecto a la Calidad de Gestión educativa; definimos que no es lo suficientemente óptimo, debido a que solo el 50% de los encuestados afirman que la gestión se encuentra en esta condición, en tanto que el 36% define que es regular y el 14% alegan que es insuficiente.

Por tanto, de la contrastación en lo que respecta a la Calidad de Gestión Educativa, luego de haber verificado la Correlación de Pearson $r = 0,757$, según Hernández y otros (2010) definimos que no es óptimo en su totalidad en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis - Huánuco 2017.

4.3. Discusión de resultados

El propósito principal de la investigación fue confirmar como el estilo de liderazgo del director se relaciona con la gestión educativa. Los resultados de la prueba de hipótesis del coeficiente correlacional lineal simple r de Pearson entre las variables; se encontró un valor de relación $r = 0,757$, lo cual indica que existe una correlación positiva muy fuerte y dicha relación es significativa al 0,01 (1%); por la que se determinó que el estilo de Liderazgo del director influye significativamente en la Calidad de Gestión Educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis 2017, la misma que se relaciona con lo planteado por Fiedler en 1971; quien manifiesta que el liderazgo significa poder sobre otras personas y el poder sobre otras personas permite a un hombre hacer cosas, obtener objetivos y llevar a cabo acciones que serían inalcanzables por sí mismo. Sin embargo, el poder sobre los demás también suele implicar cierto grado de consentimiento, o al menos, cierta sumisión aceptada, por lo que el líder y la organización tienen que pagar un precio. Tal como lo relacionado con su Modelo de Contingencia (1951), donde enfoca la situación como determinante de la eficacia, de un determinado estilo de liderazgo. Esta teoría asume que diferentes situaciones convocan a diferentes características, o sea, no existe un único perfil de líder que pueda ser óptimo en todas las condiciones. Se basa a la efectividad del líder, en lo que él, llamó contingencia situacional. Lo cual determina que el estilo de interacción de un líder con sus subordinados, así como el grado en que la situación le da el control y la influencia al líder, son determinantes en el desempeño de los grupos en función a la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. En lo que respecta a la gestión educativa, se encontró que solo el 50% son óptimas de manera equitativa en las cuatro dimensiones en tanto que el otro porcentaje se encuentra entre regular (36%) y deficiente (14%), es así que el manejo que se realiza dentro de una institución educativa en lo que respecta a la gestión es determinante considerando la parte afectiva, social y académica de los subordinados y el usuario; por el mismo proceso de la organización de las interacciones

afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores complejos en el proceso educativo para lograr la formación de los individuos y de los colectivos. Gago (2004) escribe que “el papel de la dirección es clave en la calidad y mejora de los centros escolares en todos sus aspectos (estructurales, culturales, educativos, políticos y simbólicos): todo intento de clarificar sus dilemas, posibilidades y limitaciones ha de ser considerado positivo” Por lo que se afirma que existe una relación significativa entre el estilo de liderazgo del director con la gestión educativa dentro de las instituciones educativas del distrito de Amarilis.

Finalmente podemos decir que, en el liderazgo, se define dos funciones: la de proveer dirección y ejercer influencia. El liderazgo es una actividad para movilizar e influir en otros para desarrollar actividades compartidas para el logro de las metas a alcanzar en la institución educativa, la influencia que se debe aplicar no debe ser a la fuerza, la coerción, ni la manipulación; esta debe ser una influencia en base a una razón de la autoridad formal, de sus cualidades del líder, o de su grado de conocimiento y experiencia. El liderazgo pedagógico tiene, un efecto indirecto o mediado por el trabajo que realizan los profesores al interior de las instituciones educativas. Así mismo la creación de un ambiente y de unas condiciones de trabajo que deben favorecer un desenvolvimiento óptimo del docente en las aulas, donde va a mediar el equipo directivo.

4.4. Aporte de la investigación

La investigación desarrollada expresa un resultado significativo. Debido a que la gestión educativa está estrechamente relacionada con un estilo de liderazgo democrático, aquí el líder asume una responsabilidad para el logro de objetivos específicos en un grupo de personas a su cargo; donde el instrumento esencial es el trabajo cooperativo, por ello coincido con Gago (2006) quien menciona que “El liderazgo del director en la gestión educativa es un componente determinante en la organización de estructuras y procesos, modelos de interacción, actitudes y

convicciones de los docentes. Asimismo, influye directa e indirectamente en el aprendizaje”.

Considerando que la administración está relacionada en nuestro quehacer diario, en una de las funciones indispensables para la vida familiar y de manera especial en la sociedad. Por ello la personalidad del líder va ligado a sus experiencias y expectativas, considerando los valores personales y sociales. Los resultados de la investigación resaltan la importancia de adquirir el estilo de liderazgo democrático por ser la más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. El líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo, es así que este estilo fomenta una buena relación entre el empleado y el empleador, es por ello que permite que los seguidores se expresen libremente.

Considerando que la gestión educativa es una disciplina que ejerce la dirección, y el liderazgo en las instituciones educativas, busca lograr el cumplimiento de su función esencial en la formación integral del estudiante, para que de manera logre insertarse creativa y productivamente en la sociedad. La gestión educativa desarrolla un mayor liderazgo en los directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad más horizontal, donde promuevan mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos. Para responder a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, en el marco de la globalización, la revolución tecnológica, la democratización, la descentralización y la modernización que enfrenta la sociedad moderna.

CONCLUSIONES

1. Con el objetivo general:

Como conclusión, después de analizar la prueba de hipótesis general de las variables el Estilo de Liderazgo del director y la Gestión Educativa se demostró que existe una correlación positiva muy fuerte con una relación significativamente al 0,01 (1%) y después de verificar la correlación de Pearson $r = 0,757$ se acepta la hipótesis de la investigación, con un grado de relación entre las dos variables, en las Instituciones Educativas del Distrito de Amarilis Huánuco – 2017

2. Con el objetivo específico 1:

- Comprobado la prueba de hipótesis N° 1 sobre el tipo de predominancia del estilo de liderazgo se determinó que el estilo de liderazgo democrático es la más predominante con un 64,5% la misma que fue determinada por los encuestados de las instituciones Educativas del Distrito de Amarilis – 2017

3. Con el objetivo específico 2:

- Verificado la prueba de hipótesis N° 2 sobre la calidad de gestión educativa, se determinó que solo el 50% de los encuestados afirman que existe condiciones óptimas necesarias para haya una buena gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis 2017

RECOMENDACIONES

- A la Universidad Nacional Hermilio Valdizán buscar el fortalecimiento de sus profesionales en un estilo de liderazgo democrático para promover una sociedad en un marco de respeto a los derechos promovidos por un líder que demuestre su preocupación por la sociedad y mas no de intereses personales.
- A los investigadores tomar en cuenta el presente trabajo como base para realizar una investigación más amplia, para contribuir en la solución de los problemas de liderazgo de los directores en la gestión educativa de las diversas instituciones educativas de nuestro país.
- A los directores de las Instituciones Educativas considerar que el liderazgo es un factor preponderante en el desarrollo de la gestión educativa y por ende es necesario promover un estilo de liderazgo mucho más democrático en bien nuestra comunidad educativa
- A los docentes de las instituciones educativas, a considerar, que el liderazgo es un factor determinante e indispensable para promover una buena gestión educativa y por ende es necesario promover dicha acción en bien de nuestra comunidad educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alianza para la Calidad de la Educación SNTE, (2001), Modelo de gestión educativa estratégica, México (pp 55 - 77)
2. Argyris, C. y Schon, D.A. (1978). Aprendizaje organizacional una teoría de la perspectiva de la acción, Sn. Francisco, Ca., Addison Wesley.
3. Bolívar, A.; López, J. y Murillo, F. (2013) Revista fuentes; liderazgo en las instituciones educativas.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/661078/liderazgo_bolivar_RF_2013.pdf?sequence=1 (pp 15-60)
4. Casassús, J. (2009), Modelo de la gestión educativa estratégica, México (pp 7-11)
5. Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en américa latina. Santiago de Chile: UNESCO (pp 3-24)
6. Castañeda, I. Zuluaga, A., (2014) Gestión del talento humano en las instituciones educativas y calidad de la educación, Universidad Católica de Manizales, Colombia
7. Castillo A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del Siglo XXI. Cuaderno de Investigación en la Educación, 20, (pp 34-51).
<http://cie.uprrp.edu/>
8. Celis M. (2010) Gestión de recursos humanos en la escuela: un desafío permanente, Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2010 - Volumen 3, Número 1e. Chile.
9. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, (2007), Capacitación organizaciones de base, cuaderno de trabajo V, PAD, Argentina.
10. Correa A. Álvarez A. Correa S. (S/F), La gestión educativa un nuevo paradigma, Fundación Universitaria Luis Amigó, Medellín – Colombia www.funlam.edu.co (pp 7 - 31)
11. Chamorro, D. (2005), “Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director-A” Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
12. De la Fuente A. Soberanes L. Hernández I. El Liderazgo y lo Humano, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.

13. De Jesús, C. (2012), Desarrollo de habilidades directivas, red tercer milenio SAC, México
14. Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica Equipo de Diseño del Diplomado Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica (2003). dimensiones de la gestión educativa documento de trabajo. UPN. 2da edición 2010, México, (pp 55 - 100).
15. Escandón D., Hurtado A. 2016, Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas, Artículo, Cali, Colombia.
16. Flores, E. (2014), “El Estilo de liderazgo de los directores de los colegios parroquiales de Piura” Perú. (pp 28 -45)
17. Fiedler (1951) Modelo de contingencia
<https://tuliderinterior.wordpress.com/category/modelo-de-contingencia-de-fedler/>
18. González, N. (2006). Perfil del director: competencias de la posición de director o directora de un Centro Educativo, Ciencia y sociedad VOLUMEN XXXI Número 2 Abril Junio Humanidades, Universidad INTEC, Santo Domingo.
19. Hernández R. Fernández C, y Baptista P. (2006) Metodología de la investigación Quinta Edición, McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. México. (p 100)
20. Hogg y Vaughan (2010) Psicología social, Editorial Medica S.A Madrid España
21. IIPE Buenos Aires UNESCO, (2000), Gestión educativa estratégica, Modulo 2, Argentina. (pp 15 -29)
22. Ministerio de Educación Perú, (2011), Manual de gestión para directores de instituciones educativas, UNESCO, Lima Perú. (pp 11 - 39)
23. Ministerio de Educación del Perú (2012a). Marco de buen desempeño docente. Dirección General de Desarrollo Docente, Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.perueduca.pe/documents/60563/ce664fb7-a1dd-450da43d-bd8cd65b4736>
24. MINED (2008) Gestión escolar efectiva, dirección escolar efectiva, documento 4 Primera edición, El Salvador

25. Pérez, J. (2010), Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública Mexicana, Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid.
26. Raxuleu, M. (2014), Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente. Universidad Rafael Landívar, Guatemala (pp 20-33)
27. RM Stogdill, (1948) Factores personales asociados con el liderazgo: una encuesta de la literatura, Revista de Psicología, 25 (pp. 35 – 71)
28. Reyes N. (2012) Liderazgo directivo y desempeño docente, Universidad San Ignacio de Loyola – Callao. (pp 24 - 44)
29. Ruiz, D. Constanza L. (2017) Estilos de liderazgo en los Jefes de la Compañía Alimentos Balanceados Tequendama S.A. Planta harinas. Universidad Piloto de Colombia
30. Ruiz, G. (2011), Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las Instituciones Educativas del Consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte, Perú
31. Sacristán, Gimeno y otros (1991), La gestión pedagógica de la escuela. (Gerencia Educativa de la Escuela). Seminario Internacional de Gerencia Educativa, celebrado en México, 3 a 5 de junio, 1991.
32. Secretaría de Educación Pública SEB-DGDGIE-PEC, (2009), Modelo de gestión educativa estratégica, México
33. Sorados, M. (2010), Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú (pp -28 -52)
34. Stoner, Freeman y Gilbert (1997) Administration, University of Virginia, Prentice Hall Pearson. España.
35. Torres, G. Contreras M. (2012), Factores que influyen en el liderazgo de los gerentes del sector bancario en la ciudad de Cúcuta-Norte de Santander Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 73, julio-diciembre, 2012, pp. 80-95 Universidad EAN Bogotá, Colombia
36. UPN, 2003, Dimensiones de la gestión educativa, Documento de trabajo.

37. Veras, M., & Cuello, C. (2005). Prácticas de gestión humana en la Republica Dominicana. (pp.14-15-16). Universidad Intec, Instituto Tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana, Santo Domingo.
38. Zarate D. (2011) Liderazgo directivo y el desempeño Docente, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, (pp 34 -63)

ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de consistencia

TITULO: El Estilo de Liderazgo del Director y la Gestión Educativa en la Instituciones Educativas del Distrito de Amarilis 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGIA
<p>General ¿Qué grado de relación existirá entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis– Huánuco 2017?</p> <p>ESPECIFICO</p> <p>a) ¿Cuál es el tipo de estilo de liderazgo que predomina en la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de calidad en la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017?</p>	<p>GENERAL: Establecer el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco 2017</p> <p>ESPECÍFICOS</p> <p>a) Determinar el tipo de estilo de liderazgo que predomina en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017.</p> <p>b) Determinar el nivel de calidad en la gestión educativa en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017</p>	<p>GENERAL Existe un grado de relación positiva entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco 2017</p> <p>ESPECIFICOS</p> <p>a) El tipo de estilo de liderazgo es predominante en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017.</p> <p>b) La calidad de gestión educativa de los directivos es deficiente en las instituciones educativas del distrito de Amarilis – Huánuco 2017</p>	<p>VARIABLE 1: Estilo de liderazgo del director de las instituciones educativas del Distrito de Amarilis- Huánuco 2017</p> <p>VARIABLE 2: Gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis- Huánuco 2017</p>	<p>ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoritario - Democrático - Liberal <p>LA GESTION EDUCATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizacional Administrativa Pedagógica Comunitaria 	<p>TIPO DE INVESTIGACION. Correlacional Diseño de la investigación es correlacional</p> <p>POBLACION Los directores y docentes de las Instituciones Educativas públicas del Distrito de Amarilis</p> <p>MUESTRA. Los directores y docentes de las Instituciones Educativas públicas urbanas del Distrito de Amarilis.</p>

ANEXO 02 CONSENTIMIENTO INFORMADO

TÍTULO DEL ESTUDIO: “El Estilo de Liderazgo del Director y la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas del Distrito de Amarilis, 2017”

OBJETIVO: Establecer el grado de relación que existe entre el estilo de liderazgo del director y la gestión educativa en las instituciones educativas del Distrito de Amarilis – Huánuco 2017

METODOLOGÍA: Por su naturaleza el tipo de investigación que se llevó adelante y por su profundidad en el estudio sobre el liderazgo del director y su influencia en la gestión Educativa de las instituciones educativas fue correlacional descriptivo.

SEGURIDAD: El presente estudio no pondrá en riesgo su salud, su situación laboral, física ni psicológica de usted ni de la institución donde labora.

COMPROMISO: Se le solicita su consentimiento informado para la aplicación del instrumento de la recolección de datos (test para medir el estilo de liderazgo y el cuestionario demográfico para docentes y directivos).

En tal sentido es posible contar con su aprobación la misma que refrendará con la firma de su persona y del director de la institución educativa en señal de autorización para aplicación respectiva, se le comunicó que no habrá ninguna consecuencia desfavorable para ninguno de los participantes, tampoco, se le generará ningún gasto.

No recibirá pago alguno por su participación de ninguna de las partes (investigador o institución) en el transcurso de la investigación usted podrá solicitar información la misma que será proporcionada para dar mayor claridad a la información que se debe de recoger.

BENEFICIO POR PARTICIPAR EN EL ESTUDIO. Conocer sobre el estilo de liderazgo de su director y el grado de responsabilidad en la a la gestión educativa; con la finalidad de promover un cambio de actitud entre los integrantes de la institución educativa.

CONFIDENCIALIDAD La información recabada se mantendrá confidencialmente en los registros de la universidad quien patrocina el estudio. No se publicará nombres de ningún tipo, por lo que se garantiza su confidencialidad absoluta.

DERECHO COMO PARTICIPANTE Su participación en el estudio es voluntaria, usted podrá determinar su inclusión en el estudio, así como de poder retirarse de la recolección de la información la misma que no genera ninguna penalidad o pérdida de beneficios.

Se le comunicará sobre cualquier cambio generado durante la investigación.

Responsable del estudio

Comunicarse con:

Mg. Orlando Herrera Solórzano a: eynor48@gmail.com o al celular N° 962563148, para obtener mayor información sobre el tema.

YoAceptó participar en el estudio, después de haber sido informado sobre el tema. Habiendo tenido el espacio necesario para hacer las interrogantes que aclare mis dudas, las mismas que fueron dadas al momento de la consulta. Razón por la cual doy mi consentimiento voluntario de participar en el presente estudio, entendiéndolo que tengo el derecho a retirarme en caso que no sea de mi complacencia en la información solicitada.

Fuente de aceptación oficio remitido a la institución educativa

Investigador Orlando Herrera Solórzano

Fecha: setiembre del 2017

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN- HUÁNUCO
ESCUELA DE POST GRADO

ANEXO 03 CUESTIONARIO DEMOGRÁFICO PARA DIRECTIVOS

Estimado/a directivo el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para el estudio de estilos de liderazgo de directores/as de instituciones educativas en el Distrito de Amarilis - Huánuco.

La información recogida será tratada con total discreción y de manera global. Por favor, rellene los formularios con sinceridad. Mi agradecimiento anticipado por su colaboración.

DATOS PROFESIONALES:

1) Título universitario:	Título de Licenciatura ()	Estudios de Maestría ()
	Maestría ()	Doctorado ()
2) Experiencia como docente	años

DATOS SOBRE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

3) Gestión	Estatad () Privada ()
4) Nivel	Inicial () Primaria ()
	Secundaria ()

Instrucciones:

Estimado docente lea los siguientes enunciados. Marque con un aspa (X) *según usted considere*: la **1** si es óptimo, **0.5** si es regular y **0** si es insuficiente

Evaluación del director por el docente

	Factores de puntuación	1 Óptimo = 1	0,5 Regular = 2	0 Insuficiente = 3
	1. Seguridad en sus decisiones	Es muy seguro. <input type="radio"/>	A veces es inseguro. <input type="radio"/>	Es inseguro. <input type="radio"/>
Dimen	2. Capacidad de diálogo	Es muy comunicativo y receptivo a las críticas y sugerencias.	Regularmente se muestra comunicativo	Casi no dialoga ni acepta críticas y sugerencias.

			aunque no siempre acepta críticas y sugerencias.	
	3. Capacidad de organización	Plenamente satisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución. <input type="radio"/>	Satisfecho en parte con la forma como organiza el trabajo de la institución. <input type="radio"/>	Muy insatisfecho con la forma como organiza el trabajo de la institución. <input type="radio"/>
Dimensión Administrativa	4. Liderazgo directivo	Tiene ideas claras sobre los objetivos institucionales y es convincente sobre la necesidad de conseguirlos. <input type="radio"/>	No siempre llega a convencer respecto de las políticas y prioridades que debe seguir la institución educativa. <input type="radio"/>	El personal siente que carece de liderazgo y de ideas claras sobre como dirigir la institución. <input type="radio"/>
	5. Conocimiento de la normatividad básica	Muestra estar muy enterado de la normatividad educativa. <input type="radio"/>	Conoce por lo menos lo más importante de la normatividad pedagógica. <input type="radio"/>	No demuestra mayor conocimiento de la normatividad educativa. <input type="radio"/>
	6. Dirige con el ejemplo	Cumple con mucho esmero sus funciones; es puntual y sabe aplicar las normas. <input type="radio"/>	Sólo trata de cumplir con sus funciones. <input type="radio"/>	No es un buen ejemplo en el cumplimiento de las funciones. <input type="radio"/>
Dimensión Pedagógico	7. Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades	Alto optimismo frente a la posibilidad de superar los problemas institucionales. <input type="radio"/>	A veces se muestra optimista, a veces pesimista. <input type="radio"/>	Mucho escepticismo frente a la posibilidad de mejorar la calidad de servicio ofrecido por la institución educativa. <input type="radio"/>
	8. Trato a los profesores	Los profesores están muy satisfechos de tenerlo como Director. <input type="radio"/>	Los profesores están medianamente satisfechos de tenerlo como Director. <input type="radio"/>	Los profesores no están satisfechos de tenerlo como Director. <input type="radio"/>
Dimensión	9. Relaciones con los padres de familia	Desarrolla relaciones muy cordiales con los padres de familia. Es ampliamente aceptado. <input type="radio"/>	Es aceptado por los padres de familia. <input type="radio"/>	Por lo general, su relación con los padres de familia es conflictiva. <input type="radio"/>

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN- HUÁNUCO
ESCUELA DE POST GRADO

ANEXO 04. TEST PARA MEDIR EL ESTILO DE LIDERAZGO (Kurt Lewin)

(Adaptado en Huánuco por Orlando Herrera)

Instrucciones:

Lea los siguientes enunciados marque con un aspa(X) según considere: la “A” si está de acuerdo, y la “D” si estas en desacuerdo.

N°	Ítems.	A	D
1	Un director que mantiene relaciones amistosas con su personal le cuesta imponer disciplina		
2	Un mando debe hacer sentir siempre a su personal que él es el que manda.		
3	Castigar la desobediencia a los reglamentos es una de las formas más eficientes para mantener la disciplina		
4	Cuando hay que establecer objetivos, es preferible que el director lo haga solo.		
5	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer ciertos reajustes en la institución. La mayoría de los trabajadores prefiere noviembre. Usted decide que será octubre.		
6	En grupo rara vez se encuentran soluciones satisfactorias a los problemas.		
7	Cuando se discuten asuntos importantes, el supervisor no debe permitir al subordinado que manifieste sus diferencias de opiniones, excepto en privado.		
8	Un buen director es aquél que puede despedir fácilmente a un subordinado cuando lo crea necesario.		
9	Un subordinado debe ser leal en primer lugar a su director.		
10	Cuando se fijan objetivos, un director debe confiar mucho en las recomendaciones de sus subordinados.		
11	No conviene promover reuniones de grupo pequeño con el personal. Es preferible realizar asambleas para comunicar las decisiones importantes.		
12	Sus docentes obedecen mejor los mandos amistosos que a los que no lo son.		
13	Un director debe hacer reuniones para resolver desacuerdos sobre problemas importantes.		
14	Es conveniente explicar el porqué de los objetivos y de las políticas de la institución		
15	Un director debe mantener a su personal informado sobre cualquier decisión que le afecte		
16	Usted considera que octubre es el mejor mes para hacer las reajustes en la institución. Un subordinado dice que la mayoría prefiere noviembre. La mejor solución es someter el asunto a votación.		
17	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, lo mejor que puede hacer el director es llamar a los dos a su despacho y buscar una solución entre los tres.		
18	Un director debe supervisar las tareas de cerca, para tener oportunidad de establecer contactos y dirección personal.		
19	Lo mejor que puede hacer un director al asignar un trabajo, es solicitar al subordinado que le ayude a preparar los objetivos.		

20	Cuando un subordinado critica a su director, lo mejor es discutir dichas diferencias en forma exhaustiva		
21	Cuando se tienen que fijar objetivos, el director debe fijarlos de preferencia a través de una discusión amplia con sus subordinados inmediatos.		
22	Para ventilar los problemas de trabajo son preferibles los grupos pequeños, coordinados por el director, a las asambleas.		
23	Los contactos y las comunicaciones personales deben reducirse a un mínimo por parte del jefe. El director ha de mantener los mínimos contactos y comunicaciones personales con sus subordinados.		
24	Un director no debe implicarse en la solución de diferencias de opiniones entre sus subordinados.		
25	Cuando un subordinado no está de acuerdo con la solución que su superior da a un problema, lo mejor es pedir al subordinado que sugiera una mejor alternativa y atenerse a ella.		
26	El director debe establecer los objetivos, y que sean los subordinados los que se repartan los trabajos y determinen la forma de llevarlos a cabo.		
27	Para comunicaciones diarias de rutina, el director debe alentar a sus subordinados a que se pongan en contacto con él.		
28	Los profesores que demuestren ser competentes no deben ser supervisados.		
29	Si dos subordinados están en desacuerdo sobre la forma de ejecutar una tarea, el mando debe pedirles que se reúnan para que resuelvan sus diferencias y que le avisen del resultado.		
30	Un director no debe preocuparse por las diferencias de opinión que tenga con su personal. Se atiene al buen juicio de sus subordinados.		
31	Al director le basta obtener datos del trabajo de su subordinado solo con una supervisión para comparar resultados y detectar fácilmente las deficiencias.		
32	Son los subordinados mismos quienes deben procurarse por poseer una adecuada información para su autocontrol.		
33	Un buen director se preocupa sólo de los resultados, sin entrometerse nunca a examinar los métodos y procedimientos que emplea su personal.		

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 05. VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUECES O JUICIO DE EXPERTOS



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO – PERÚ

ESCUELA DE POST GRADO

VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Annie Hellen Moreno Modesto

ESPECIALIDAD : Lengua y Literatura

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Institucional	1. Seguridad en sus decisiones	✓	✓	✓	✓
	2. Capacidad de diálogo	✓	✓	✓	✓
	3. Capacidad de organización	✓	✓	✓	✓
Dimensión Administrativa	4. Liderazgo directivo	✓	✓	✓	✓
	5. Conocimiento de la normatividad básica	✓	✓	✓	✓
	6. Dirige con el ejemplo	✓	✓	✓	✓
Dimensión Pedagógico	7. Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades	✓	✓	✓	✓
	8. Trato a los profesores	✓	✓	✓	✓
Dimensión Comunitaria	9. Relaciones con los padres de familia	✓	✓	✓	✓
	10. Proyección a la comunidad	✓	✓	✓	✓

A = RELEVANCIA

B = COHERENCIA

C = SUFICIENCIA

D = CLARIDAD

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada?

SÍ () NO (X)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SÍ (X) NO ()

Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POST GRADO
VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Annie Hellen Moreno Modesto

ESPECIALIDAD : Lengua y Literatura

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Autoritario	1	✓	✓	✓	✓
	2	✓	✓	✓	✓
	3	✓	✓	✓	✓
	4	✓	✓	✓	✓
	5	✓	✓	✓	✓
	6	✓	✓	✓	✓
	7	✓	✓	✓	✓
	8	✓	✓	✓	✓
	9	✓	✓	✓	✓
	10	✓	✓	✓	✓
	11	✓	✓	✓	✓
Dimensión Democrático	12	✓	✓	✓	✓
	13	✓	✓	✓	✓
	14	✓	✓	✓	✓
	15	✓	✓	✓	✓
	16	✓	✓	✓	✓
	17	✓	✓	✓	✓
	18	✓	✓	✓	✓
	19	✓	✓	✓	✓
	20	✓	✓	✓	✓
	21	✓	✓	✓	✓
	22	✓	✓	✓	✓
Dimensión Liberal	23	✓	✓	✓	✓
	24	✓	✓	✓	✓
	25	✓	✓	✓	✓
	26	✓	✓	✓	✓
	27	✓	✓	✓	✓
	28	✓	✓	✓	✓
	29	✓	✓	✓	✓
	30	✓	✓	✓	✓
	31	✓	✓	✓	✓
	32	✓	✓	✓	✓
	33	✓	✓	✓	✓

A = RELEVANCIA B = COHERENCIA C = SUFICIENCIA D = CLARIDAD
 ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SÍ () NO (X)
 En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____
DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SÍ (X) NO ()

Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POST GRADO
VALIDACION DE INSTRUMENTO



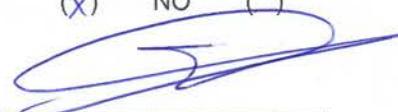
NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Félix Postijo Remache

ESPECIALIDAD : Licenciado en Educación Técnica: Electricidad

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Autoritario	1	/	/	/	/
	2	/	/	/	/
	3	/	/	/	/
	4	/	/	/	/
	5	/	/	/	/
	6	/	/	/	/
	7	/	/	/	/
	8	/	/	/	/
	9	/	/	/	/
	10	/	/	/	/
	11	/	/	/	/
Dimensión Democrático	12	/	/	/	/
	13	/	/	/	/
	14	/	/	/	/
	15	/	/	/	/
	16	/	/	/	/
	17	/	/	/	/
	18	/	/	/	/
	19	/	/	/	/
	20	/	/	/	/
	21	/	/	/	/
	22	/	/	/	/
	Dimensión Liberal	23	/	/	/
24		/	/	/	/
25		/	/	/	/
26		/	/	/	/
27		/	/	/	/
28		/	/	/	/
29		/	/	/	/
30		/	/	/	/
31		/	/	/	/
32		/	/	/	/
33		/	/	/	/

A = RELEVANCIA B = COHERENCIA C = SUFICIENCIA D = CLARIDAD
 ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Sí () NO (X)
 En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____
DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: Sí (X) NO ()


Firma y sello del experto
 DNI: 07677715



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO – PERÚ

ESCUELA DE POST GRADO

VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Félix Postijo Remache

ESPECIALIDAD : Licenciado en Educación Técnica: Electricidad

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Institucional	1. Seguridad en sus decisiones	/	/	/	/
	2. Capacidad de diálogo	/	/	/	/
	3. Capacidad de organización	/	/	/	/
Dimensión Administrativa	4. Liderazgo directivo	/	/	/	/
	5. Conocimiento de la normatividad básica	/	/	/	/
	6. Dirige con el ejemplo	/	/	/	/
Dimensión Pedagógico	7. Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades	/	/	/	/
	8. Trato a los profesores	/	/	/	/
Dimensión Comunitaria	9. Relaciones con los padres de familia	/	/	/	/
	10. Proyección a la comunidad	/	/	/	/

A = RELEVANCIA

B = COHERENCIA

C = SUFICIENCIA

D = CLARIDAD

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada?

SÍ

()

NO

(X)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado:

SÍ

(X)

NO

()

Firma y sello del experto

DNI: 07677715



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
HUÁNUCO - PERÚ
ESCUELA DE POST GRADO
VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Gustavo Oscar Soto Alvarado

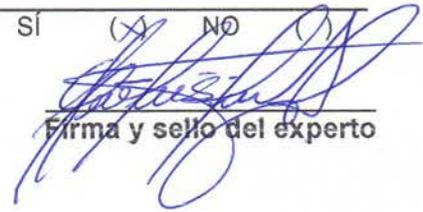
ESPECIALIDAD : Educación Primaria

"Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Autoritario	1	✓	✓	✓	✓
	2	✓	✓	✓	✓
	3	✓	✓	✓	✓
	4	✓	✓	✓	✓
	5	✓	✓	✓	✓
	6	✓	✓	✓	✓
	7	✓	✓	✓	✓
	8	✓	✓	✓	✓
	9	✓	✓	✓	✓
	10	✓	✓	✓	✓
	11	✓	✓	✓	✓
Dimensión Democrático	12	✓	✓	✓	✓
	13	✓	✓	✓	✓
	14	✓	✓	✓	✓
	15	✓	✓	✓	✓
	16	✓	✓	✓	✓
	17	✓	✓	✓	✓
	18	✓	✓	✓	✓
	19	✓	✓	✓	✓
	20	✓	✓	✓	✓
	21	✓	✓	✓	✓
	22	✓	✓	✓	✓
	Dimensión Liberal	23	✓	✓	✓
24		✓	✓	✓	✓
25		✓	✓	✓	✓
26		✓	✓	✓	✓
27		✓	✓	✓	✓
28		✓	✓	✓	✓
29		✓	✓	✓	✓
30		✓	✓	✓	✓
31		✓	✓	✓	✓
32		✓	✓	✓	✓
33		✓	✓	✓	✓

A = RELEVANCIA B = COHERENCIA C = SUFICIENCIA D = CLARIDAD
 ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Sí () NO (x)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____
DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: Sí (x) NO ()


 Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO – PERÚ

ESCUELA DE POST GRADO

VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Gustavo Oscar Soto Alvarado

ESPECIALIDAD : Educación Primaria

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Institucional	1. Seguridad en sus decisiones	✓	✓	✓	✓
	2. Capacidad de diálogo	✓	✓	✓	✓
	3. Capacidad de organización	✓	✓	✓	✓
Dimensión Administrativa	4. Liderazgo directivo	✓	✓	✓	✓
	5. Conocimiento de la normatividad básica	✓	✓	✓	✓
	6. Dirige con el ejemplo	✓	✓	✓	✓
Dimensión Pedagógico	7. Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades	✓	✓	✓	✓
	8. Trato a los profesores	✓	✓	✓	✓
Dimensión Comunitaria	9. Relaciones con los padres de familia	✓	✓	✓	✓
	10. Proyección a la comunidad	✓	✓	✓	✓

A = RELEVANCIA

B = COHERENCIA

C = SUFICIENCIA

D = CLARIDAD

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada?

Sí () NO (X)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: Sí (X) NO ()

Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO – PERÚ

ESCUELA DE POST GRADO

VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Dr. Lester Salinas Ordoñez

ESPECIALIDAD : Historia y Geografía

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSION	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Institucional	1. Seguridad en sus decisiones	✓	/	✓	✓
	2. Capacidad de diálogo	✓	/	✓	✓
	3. Capacidad de organización	✓	/	✓	✓
Dimensión Administrativa	4. Liderazgo directivo	✓	/	✓	✓
	5. Conocimiento de la normatividad básica	✓	/	✓	✓
	6. Dirige con el ejemplo	✓	/	✓	✓
Dimensión Pedagógico	7. Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades	✓	/	✓	✓
	8. Trato a los profesores	✓	/	✓	✓
Dimensión Comunitaria	9. Relaciones con los padres de familia	✓	/	✓	✓
	10. Proyección a la comunidad	✓	/	✓	✓

A = RELEVANCIA

B = COHERENCIA

C = SUFICIENCIA

D = CLARIDAD

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? Sí () NO (X)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: Sí (X) NO ()

Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POST GRADO
VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Dr. Lester Salinas Ordoñez

ESPECIALIDAD : Historia y Geografía

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSION	ITEM	A	B	C	D
DIMENSION AUTORITARIO	1	✓	✓	✓	✓
	2	✓	✓	✓	✓
	3	✓	✓	✓	✓
	4	✓	✓	✓	✓
	5	✓	✓	✓	✓
	6	✓	✓	✓	✓
	7	✓	✓	✓	✓
	8	✓	✓	✓	✓
	9	✓	✓	✓	✓
	10	✓	✓	✓	✓
	11	✓	✓	✓	✓
DIMENSION DEMOCRÁTICO	12	✓	✓	✓	✓
	13	✓	✓	✓	✓
	14	✓	✓	✓	✓
	15	✓	✓	✓	✓
	16	✓	✓	✓	✓
	17	✓	✓	✓	✓
	18	✓	✓	✓	✓
	19	✓	✓	✓	✓
	20	✓	✓	✓	✓
	21	✓	✓	✓	✓
	22	✓	✓	✓	✓
	DIMENSION LIBERAL	23	✓	✓	✓
24		✓	✓	✓	✓
25		✓	✓	✓	✓
26		✓	✓	✓	✓
27		✓	✓	✓	✓
28		✓	✓	✓	✓
29		✓	✓	✓	✓
30		✓	✓	✓	✓
31		✓	✓	✓	✓
32		✓	✓	✓	✓
33		✓	✓	✓	✓

A = RELEVANCIA B = COHERENCIA C = SUFICIENCIA D = CLARIDAD

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SI () NO (X)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SI (X) NO ()

Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN

HUÁNUCO – PERÚ

ESCUELA DE POST GRADO

VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Hilda Lastra Cierto

ESPECIALIDAD : Educación Primaria

“Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad”

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Institucional	1. Seguridad en sus decisiones	✓	✓	✓	✓
	2. Capacidad de diálogo	✓	✓	✓	✓
	3. Capacidad de organización	✓	✓	✓	✓
Dimensión Administrativa	4. Liderazgo directivo	✓	✓	✓	✓
	5. Conocimiento de la normatividad básica	✓	✓	✓	✓
	6. Dirige con el ejemplo	✓	✓	✓	✓
Dimensión Pedagógico	7. Optimismo, espíritu positivo frente a dificultades	✓	✓	✓	✓
	8. Trato a los profesores	✓	✓	✓	✓
Dimensión Comunitaria	9. Relaciones con los padres de familia	✓	✓	✓	✓
	10. Proyección a la comunidad	✓	✓	✓	✓

A = RELEVANCIA

B = COHERENCIA

C = SUFICIENCIA

D = CLARIDAD

¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada?

SÍ

()

NO

(X)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta?

DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado:

SÍ

(X)

NO

()


Firma y sello del experto



UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZAN
HUÁNUCO – PERÚ
ESCUELA DE POST GRADO
VALIDACION DE INSTRUMENTO



NOMBRE DEL EXPERTO : Mg. Hilda Lastra Cierto

ESPECIALIDAD : Educación Primaria

"Calificar con 1,2,3, ò 4 cada ítem respecto a los criterios de relevancia, coherencia, suficiencia y claridad"

DIMENSIÓN	ITEM	A	B	C	D
Dimensión Autoritario	1	✓	✓	✓	✓
	2	✓	✓	✓	✓
	3	✓	✓	✓	✓
	4	✓	✓	✓	✓
	5	✓	✓	✓	✓
	6	✓	✓	✓	✓
	7	✓	✓	✓	✓
	8	✓	✓	✓	✓
	9	✓	✓	✓	✓
	10	✓	✓	✓	✓
	11	✓	✓	✓	✓
Dimensión Democrático	12	✓	✓	✓	✓
	13	✓	✓	✓	✓
	14	✓	✓	✓	✓
	15	✓	✓	✓	✓
	16	✓	✓	✓	✓
	17	✓	✓	✓	✓
	18	✓	✓	✓	✓
	19	✓	✓	✓	✓
	20	✓	✓	✓	✓
	21	✓	✓	✓	✓
	22	✓	✓	✓	✓
	Dimensión Liberal	23	✓	✓	✓
24		✓	✓	✓	✓
25		✓	✓	✓	✓
26		✓	✓	✓	✓
27		✓	✓	✓	✓
28		✓	✓	✓	✓
29		✓	✓	✓	✓
30		✓	✓	✓	✓
31		✓	✓	✓	✓
32		✓	✓	✓	✓
33		✓	✓	✓	✓

A = RELEVANCIA B = COHERENCIA C = SUFICIENCIA D = CLARIDAD
 ¿Hay alguna dimensión o ítem que no fue evaluada? SÍ () NO (X)

En caso de Sí, ¿Qué dimensión o ítem falta? _____
DECISIÓN DEL EXPERTO: El instrumento debe ser aplicado: SÍ (X) NO ()

Hilda Lastra Cierto
 Firma y sello del experto

ANEXO 06. NOTA BIOGRÁFICA

Orlando Herrera Solórzano, nació el 11 de agosto de 1966 en el Centro Poblado de Huacora, comprensión del Distrito de Yacus, Provincia y Región Huánuco, tercer hijo de los nueve hermanos del matrimonio formado por Antonio Herrera Castro y Fausta Solórzano Álvarez, realizó sus estudios iniciales en su pueblo natal; a los 11 años migró a la ciudad de Huánuco para continuar sus estudios en la I.E. 32046 “Daniel Alomía Robles” sus estudios secundarios lo realizó en la I.E. Industrial N° 19 “Hermilio Valdizan” de la ciudad de Huánuco, concluyendo sus estudios secundarios en 1984.

En el año 1985 realiza su preparación para postular a la Escuela de Oficiales de Policía de Investigación de Perú, durante su preparación se suspende el ingreso a todas las escuelas policiales y a partir de ello dicha institución cambio de nombre por lo que hoy se conoce como Policía Nacional del Perú.

En el 1987 ingresa al Instituto Superior Pedagógico “Marcos Duran Martel” en la especialidad de matemática, la misma que lo abandonó por situaciones económicas, en 1988 ingresa al Instituto Superior Tecnológico “Aparicio Pomares” para estudiar la carrera técnica de Mecánica de producción, la misma que tampoco pudo concluir.

Desde 1989 hasta 1995 se dedica a trabajar en distintas áreas, bajo una carga familiar de dos hijos, la misma que no fue impedimento para empezar un nuevo reto.

En 1995 nuevamente retoma sus estudios superiores, en esta ocasión en la Universidad Nacional Hermilio Valdizan en la Carrera Profesional de Educación Primaria, logrando egresar en 1999, concluyendo sus estudios de manera satisfactoria.

En el año 2001 realiza sus primeras experiencias como docente, empezando en la localidad de San Martín comprensión del Distrito de Chavín de Pariarca de la Provincia de Huamalies, en 2002 trabajó en la Institución Educativa ANTONIO RAIMONDI de Cachicoto, en el Distrito de Monzón, de la Provincia de Huamalies por un espacio de 2 meses por gestión comunal, luego logra brindar sus servicios en la Institución Educativa Leoncio Prado de Huánuco en el nivel primaria.

En setiembre del año 2002 se presenta al concurso para Jefes de Práctica de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán con funciones en el Colegio de Aplicación, en la cual fue nombrado, laboró en dicha Institución hasta el año 2013, en la especialidad en la cual se

formó; posterior a ello se presenta a un concurso interno para la promoción como auxiliar en la misma sede central de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán.

Desarrolló estudios de maestría en Gestión y Planeamiento Educativo, así como estudios avanzados en el Idioma quechua (Variante quechua central), se encuentra cursando estudios de doctorado con mención en Doctorado en Educación, además realiza investigaciones en colaboración con los docentes de su especialidad de su centro de trabajo. Actualmente sigue laborando en la misma Universidad Nacional Hermilio Valdizán de la ciudad de Huánuco.

ACTA DE SUSTENTACIÓN



Huánuco - Perú

ESCUELA DE POSGRADO

Campus Universitario, Pabellón V "A" 2do. Piso - Cayhuayna
Teléfono 514760 - Pág. Web. www.posgrado.unheval.edu.pe



ACTA DE DEFENSA DE TESIS DE MAESTRO

En el Aula 204 de la Escuela de Posgrado, siendo las **18:00h**, del día lunes **09 DE MARZO DE 2020** ante los Jurados de Tesis constituido por los siguientes docentes:

Mg. Abelardo Cesar ACOSTA INGARUCA	Presidente
Mg. David COTACALLAPA VILCA	Secretario
Mg. Teresa GUERRA CARHUAPOMA	Vocal

Asesor de tesis: Dr. Manuel Roberto BLANCO ALIAGA (Resolución N° 02416-2017-UNHEVAL/EPG-D)

El aspirante al Grado de Maestro en Educación, mención en Gestión y Planeamiento Educativo, Don, Orlando HERRERA SOLORIZANO.

Procedió al acto de Defensa:

Con la exposición de la Tesis titulado: "EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE AMARILIS, 2017".

Respondiendo las preguntas formuladas por los miembros del Jurado y público asistente.

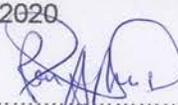
Concluido el acto de defensa, cada miembro del Jurado procedió a la evaluación del aspirante al Grado de Maestro, teniendo presente los criterios siguientes:

- Presentación personal.
- Exposición: el problema a resolver, hipótesis, objetivos, resultados, conclusiones, los aportes, contribución a la ciencia y/o solución a un problema social y recomendaciones.
- Grado de convicción y sustento bibliográfico utilizados para las respuestas a las interrogantes del Jurado y público asistente.
- Dicción y dominio de escenario.

Así mismo, el Jurado plantea a la tesis **las observaciones** siguientes:

Obteniendo en consecuencia el Maestría la Nota de DIECISIETE (17)
Equivalente a MUY BUENO por lo que se declara APROBADO
(Aprobado o desaprobado)

Los miembros del Jurado firman el presente **ACTA** en señal de conformidad, en Huánuco, siendo las 20:07 horas de 09 de marzo de 2020


PRESIDENTE

DNI N° 210802901


SECRETARIO

DNI N° 01340680


VOCAL

DNI N° 92487758

Leyenda:
19 a 20: Excelente
17 a 18: Muy Bueno
14 a 16: Bueno

(Resolución N° 0791-2020-UNHEVAL/EPG)

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS ELECTRÓNICA DE POSGRADO

1. IDENTIFICACIÓN PERSONAL

Apellidos y Nombre: HERRERA SOLORZANO, Orlando

DNI: 22414238

Correo electrónico: eynor48@gmail.com

Teléfono de casa:

Celular: 9962563148 **Oficina:**

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

POSGRADO	
Maestría:	<i>En Educación</i>
Mención:	<i>Gestión y Planeamiento Educativo</i>

Grado Académico obtenido:

Maestro en Educación

Título de la tesis:

“EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE AMARILIS, 2017”

Tipo de acceso que autoriza el autor:

Marca “X”	Categoría de Acceso	Descripción de Acceso
X	PÚBLICO	Es público y accesible el documento a texto completo para cualquier tipo de usuario que consulte el repositorio.
	RESTRINGIDO	Solo permite el acceso al registro del metadato con información básica más no al texto completo.

Al elegir la opción “**Público**” a través de la presente autorizo de manera gratuita al Repositorio Institucional – UNHEVAL, a publicar la versión electrónica de cada tesis en el portal web repositorio unheval.edu.pe por un plazo indefinido consintiendo que dicha autorización cualquier tercero podrá acceder a dichas páginas de manera gratuita, pudiendo revisar, imprimida o grabada, siempre en cuando se respete la autoría y sea ciado correctamente.

En caso haya marcado la opción “**Restringido**”, por favor detallarlas razones por las que eligió este tipo de acceso: _____

Así mismo, pedimos indicar el periodo de tiempo en que la tesis tendría el tipo de acceso restringido.

() 1 año

(X) 2 año

() 3 año

() 4 año

Luego del periodo señalado por usted, automáticamente la tesis pasará a ser público.

Fecha de firma: 21 de junio de 2020



Firma del autor