

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Liderazgo directivo en instituciones educativas

Trabajo académico

Para optar el Título de Segunda especialidad profesional en Investigación y
Gestión Educativa

Autor.

Javier Riogen Castañeda Córdova

Chincha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Liderazgo directivo en instituciones educativas

Trabajo académico aprobado en forma y estilo por:

Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo (presidente)

Dr. Andy Figueroa Cárdenas (miembro)

Mg. Ana María Javier Alva (miembro)

Chincha – Perú

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Liderazgo directivo en instituciones educativas

Los suscritos declaramos que el trabajo académico es original en su contenido
y forma.

Javier Riogen Castañeda Córdova. (Autor)

Dr. Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

Chincha – Perú

2020



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

Chincha, a veintisiete días del mes de febrero del año dos mil veinte, se reunieron en el colegio José Pardo y Barreda, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, al Dr. Oscar Calixto la Rosa Feijoo, coordinador del programa: representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Ana María Javier Alva (vocal) representantes del Consejo Intersectorial para la Educación Peruana, con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: *“Liderazgo directivo en instituciones educativas”*, para optar el Título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa (a) **CASTAÑEDA CORDOVA JAVIER RIOGEN**

A las doce horas, y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto académico. Luego de la exposición del trabajo, la formulación de las preguntas y la deliberación del jurado se declaró aprobado por mayoría con el calificativo de **18**.

Por tanto, **CASTAÑEDA CORDOVA JAVIER RIOGEN**, queda apto(a) para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa

Siendo las trece horas con treinta minutos el Presidente del Jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad los integrantes del jurado.


Dr. Oscar Calixto La Rosa Feijoo
Presidente del Jurado


Dr. Andy Kell Figueroa Cárdena
Secretario del Jurado


Mg. Ana María Javier Alva
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A Dios

Luz divina y eterna, quien me protege en mi caminar y a mi querida y adorada Isis quien a pesar de su corta edad me insta a seguir creciendo profesionalmente, todo mi esfuerzo y logros van para ella y para mis adorados padres que desde el cielo iluminan mi sabiduría.

ÍNDICE

DEDICATORIA.	5
ÍNDICE,	6
RESUMEN.	7
ABSTRACT.	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	11
LIDERAZGO DIRECTIVO	11
1.1. Evolución del concepto de Liderazgo	11
1.2. Conceptualización de Liderazgo:	13
1.3. Características del Liderazgo en el director de la Institución Educativa	15
1.4. Clasificación general de los Estilos de Liderazgo.	18
1.5. Liderazgo Transformador vs. Transaccional (Bass)	20
1.6. Estilo de Liderazgo Transaccional:	21
1.7. Estilo de Liderazgo denominado No Liderazgo:	21
CAPITULO II	24
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	24
2.1. El liderazgo en los directivos.	24
2.2. Desafíos del Liderazgo Directivo	27
CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS CITADAS	34

RESUMEN

El presente trabajo monográfico, consta de una visión sobre Directivo en Instituciones Educativas, quienes deben manejar todo el proceso directivo, es decir de gestión y pedagógico, solucionar diferentes problemas que se puedan presentar, sin embargo, se encuentran con diferentes dificultades, muchas veces con presiones de todo tipo. Por ello es fundamental conocer de cerca el liderazgo que aplican los directores en sus Instituciones Educativas, sobre todo en el ámbito de Cajamarca, lo cual es muy importante. Siendo el objetivo general Conocer los aspectos teóricos y prácticos sobre liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de Cajamarca. El método que se aplica es el bibliográfico.

Palabras clave: Dirección, Gestión y Liderazgo,

ABSTRACT

The present monographic work consists of a vision on Directive in Educational Institutions, who must manage the entire directive process, that is, management and pedagogical, solve different problems that may arise, however, they encounter different difficulties, often with pressures of all kinds. For this reason, it is essential to know closely the leadership applied by the directors in their Educational Institutions, especially in the Cajamarca area, which is very important. Being the general objective Know the theoretical and practical aspects of Directive leadership in Educational Institutions of Cajamarca. The method applied is the bibliographic one.

Keywords: Direction, Management and Leadership,

INTRODUCCIÓN

Esta investigación monográfica investiga, en términos cotidianos, las escuelas vistas como viables, cuya principal razón de ser es la educación y el aprendizaje de los alumnos. Los exámenes más recientes del MINEDU (2015) han demostrado que los líderes se retratan siendo supervisores o gerentes, pero además practicando un estilo centrado en la naturaleza de la instrucción. Las diferentes investigaciones teóricas dirigidas presentan seis puntos de vista básicos correspondientes a la autoridad administrativa: 1) claridad y datos adecuados sobre las necesidades de la escuela, centrados consistentemente en los requerimientos del alumnado; 2) la capacidad de transmitir los objetivos y necesidades de la instrucción a toda el área local de la escuela; 3) el apoyo a los instructores en la región curricular; 4) la creación de un clima metódico y un ambiente escolar que trabaje con la educación y el aprendizaje; 5) la información sobre la calidad de la instrucción, y la cooperación efectiva con el personal de la escuela para trabajar en su límite experto; y 6) la verificación y evaluación de la ejecución de la escuela.) Comprobación y evaluación de la ejecución escolar (Chamorro, 2005. Pág. 187). Por ello es importante conocer los diferentes estilos de liderazgo que debe tener o establecer un director de Institución educativa en nuestro país, en esta monografía, ya que es el inicio de una investigación profunda.

Objetivo General:

Conocer los aspectos teóricos y prácticos en el Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de Cajamarca.

Objetivo Específicos:

Establecer la definición de liderazgo.

Definir el perfil directivo del ámbito de Cajamarca.

Explicar la importancia del liderazgo Directivo

El contenido del trabajo, esta de acuerdo a los capitulos que dan respuesta a los objetivos planteados, así también se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones y referencias citadas.

Finalmente debe agradecerse profundamente a los mentores de esta Universidad Nacional de Tumbes de quienes se aprende mucho de Educación Física y estuvieron que asesorando y apoyando totalmente.

CAPITULO I

LIDERAZGO DIRECTIVO

1.1. Evolución del concepto de Liderazgo:

Según la RAE (2006) caracteriza al entorno de liderazgo como: "Circunstancia de prevalencia en la que se encuentra una fundación o asociación, una cosa o un área financiera, dentro de su extensión". Como debe ser obvio, la autoridad se utiliza con un significado de predominio, es decir, se atribuye a circunstancias en las que existe la presencia de una persona o cosa prevalente, de adherentes y de alguien seguido, apreciado o percibido por encima de los demás.

Desde el comienzo de la humanidad, han aparecido varias actividades realizadas por el hombre, en las que ha aplicado su impacto para lograr un objetivo; independientemente de si es algo más que una necesidad fundamental como la comida, conducir una empresa, contar una pelea, adquirir autonomía para una nación, etc.

Según J. Mooney (1997), durante el período arcaico hubo un maravilloso avance de los marcos jerárquicos debido al debilitamiento de la fuerza focal de los últimos días en el Imperio Romano (siglo V). La autoridad pasó a manos del terrateniente, que disponía de fuerzas sin precedentes para la recaudación de impuestos y la vigilancia dentro de su zona de dominio.

Desde siempre, la importancia del liderazgo se ha ajustado por los cambios en el giro social que ha tenido la humanidad. En sus inicios, el líder era un emisario de los seres divinos, que representaba su comportamiento director. Este ser mítico se encargaba de descubrir los hechos y enviar estos límites a su reunión. La figura del

líder, conocida desde hace mucho tiempo, llama la atención por su fortaleza y su efecto sin precedentes en la fundación de las crónicas de las reuniones humanas. Las figuras, por ejemplo, de Jesucristo, Nelson Mandela o Martin Luther King nos hacen reflexionar sobre si los pioneros son imaginados o hechos, si sus ciclos psicológicos son o no aprendidos u obtenidos, y cómo un pionero increíble impulsa la conducta de una ocasión social (Amaya, 1996). Como muestra Culligan (1986), citado a través de Carlos Alberto Gómez-Rada (s/f) en una de sus revistas de ciencias del cerebro de la Universidad Católica de Colombia, comúnmente han existido múltiples tiempos de poder:

- a) Edad del liderazgo de conquista: durante este periodo, el peligro principal era la victoria. Los individuos buscaban al jefe supremo, al gobernante autoritario y opresor que garantizaba a los individuos la seguridad a cambio de su dedicación y sus valoraciones.
- b) Edad de liderazgo comercial: a comienzos de la edad industrial, la seguridad ya no era función principal del liderazgo. La gente comenzaba a buscar a aquellos que pudieran indicarles cómo levantar su nivel de vida.
- c) Edad de liderazgo de organización: al comienzo de la edad moderna, la seguridad no era, en este momento, la capacidad esencial de la administración. Los individuos comenzaron a buscar a las personas que podían indicarles la mejor manera de aumentar sus expectativas de vida.
- d) Edad del liderazgo de conquista: durante este período, las formas de vida eran más elevadas y más sencillas de realizar; los individuos comenzaron a buscar un lugar para tener un lugar. La importancia de la administración se convirtió en la capacidad de organizar.
- e) Edad de liderazgo comercial: Durante este periodo, el riesgo fundamental era la victoria. La gente buscaba al jefe todopoderoso, al gobernante duro y prepotente que garantizaba la seguridad de la gente a cambio de su fidelidad y sus costes.
- f) Edad de liderazgo de organización: durante este periodo, los modos de vida eran más elevados y más sencillos de conseguir; los individuos empezaron a buscar un lugar para tener un sitio. La importancia de la autoridad se convirtió en la capacidad de reunir.

- g) Edad del liderazgo de innovación: a medida que se incrementaba la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. La edad de la organización había creado un vehículo que estaba fuera de control. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad.
- h) Edad del liderazgo de la información: A medida que el desarrollo avanzaba más y más rápido, aumentaba la inquietud por ser abandonado en el desorden del día electrónico. De este modo, es evidente que ninguna asociación podría sobresalir sin pioneros que percibieran cómo debe comprobarse la información.
- i) Liderazgo en la "Nueva Edad": será representado por pioneros que deben darse cuenta de cómo utilizar los nuevos avances, cómo examinar y combinar productivamente los datos que están obteniendo, y deben comprender que están supervisando individuos, no cosas, números o empresas.

1.2. Conceptualización de Liderazgo:

Hablar de líder es hablar de una relación de personas y no de un individuo concreto, ya que no hay pionero sin devotos.

Landy y Comte (2005) reconocen las ideas de ascenso y viabilidad de los pioneros. El motivo de este trabajo es fomentar un instrumento sintomático compuesto por una progresión de indicadores que permitan identificar el límite de autoridad de los individuos que se encuentran en los diversos niveles directivos de las asociaciones y hacer propuestas de desarrollo. Depende de la importancia de los recursos humanos de una asociación como eje principal de su funcionamiento.

La autoridad en un centro educativo debe ser famosamente académica: esto sugiere que, aunque las características que pueden ser en su mayor parte planteadas en una amplia gama de iniciativa son pertinentes a ella, su principal preocupación debe ser el avance de la capacidad de los individuos del medio apuntado hacia la realización de la escolarización de calidad en un establecimiento que, en general y

exhaustivamente, reacciona a la metodología de calidad absoluta. En el ámbito de la escolarización, la actividad de la autoridad puede considerarse a varios niveles: las sutilezas de la actividad pueden cambiar significativamente, desde el papel que debe desempeñar el responsable de la formación en un país o Estado, hasta el del educador responsable de un grupo de alumnos. En cualquier caso, puesto que aludimos aquí a la autoridad como indicador de valor en las organizaciones de instrucción, debemos considerar los trabajos de administración interna que se crean en dichos establecimientos. En el modelo de calidad propuesto como fuente de perspectiva, la autoridad instructiva o académica asume una parte básica como indicador de valor. En cualquier caso, la actividad de dicha institución debe ser examinada en varios espacios de intercesión.

La actividad del líder pedagógico en el ambiente educativo puede considerarse a varios niveles: las sutilezas de su presentación pueden ser explícitamente particulares, desde el trabajo que puede desempeñar el incomparable responsable de la escolarización en un país ofrecido, hasta el de un instructor responsable de un grupo de alumnos, o incluso un alumno que practica las capacidades de liderazgo con sus compañeros o cohortes. No obstante, dado que aludimos aquí a la iniciativa como indicador de valor en las organizaciones educativas, pensamos en la actividad de dicha administración en este entorno concreto. La capacidad del líder para lograr la llegada de la energía inventiva de sus compañeros de equipo le convierte en un trabajador de los últimos, ya que "espera la misión principal de ayudar a sus seguidores a vencer los impedimentos importantes para poner en marcha su propia capacidad completa para lograr sus propios objetivos y los objetivos comunes dentro de su propia reunión" (De Pree, 1989).

Dentro de un establecimiento de enseñanza, la iniciativa administrativa debe ser prominentemente académica. Como resultado, aunque las idiosincrasias pertinentes a una autoridad puedan ser apropiadas a la practicada dentro de una fundación instructiva, la preocupación principal de la administración instructiva debe ser el avance de la probabilidad o habilidades de todos los individuos de la reunión potencial o capacidades de todos los individuos de la fundación de aquellos sobre los que practica sus actividades, apuntando hacia el logro de una escolarización de calidad,

idealmente dentro de una metodología de calidad completa necesaria. Gento, (2002). Expresó: Una verdadera administración debe personificar cada una de ellas, no sólo algunas: en el caso de que sólo ejemplifique algunas de ellas, pero no todo, podríamos estar frente a un supuesto líder que, a pesar de tener algunos puntos de autoridad, necesita de otros y, en consecuencia, no reacciona a la idea de pionero como se percibe aquí.

1.3. Características del Liderazgo en el director de la Institución Educativa:

Mundane y Anderson (1995) y Hope-Arlene (1999), presentan los contrastes entre la iniciativa que el supervisor puede elaborar, utilizando el poder: "control sobre" o "poder con".

Para Blase y Anderson (1995), este método de utilizar el poder "subordina y los diferentes socios para anticipar el interés de la regla de la mayoría como un derecho, en lugar de considerar que es nada más que una ventaja a la cautela del administrador". (pág. 45)

Expectativa Arlene (1999), basándose en los compromisos de Dunlap y Goldman, reconoce además un tercer tipo de utilización de la fuerza: "poder a través", como aquel que, a la luz de la fuerza compartida, se utiliza para trabajar con los educadores y los alumnos en la consecución de los cierres deseados en la escuela:

"El trabajo con el poder se muestra a través de alguien, en contraposición a compartir el dominio sobre alguien". Las partes clave de la fuerza facilitadora incorporan el empoderamiento, la organización, la habilitación dependiente del poder compartido y la utilización de la fuerza, junto con otros para lograr acabados atractivos."

Director carismático. - Implica que el líder es atractivo, por lo que el individuo en cuestión trabaja con otros para sentirse tranquilo. Esto hace que esos otros en su circunstancia actual intenten asociarse con la persona en cuestión y se sientan muy bien cuando lo hacen.

Director emocional. Para esta situación el líder principal muestra una perspectiva edificante hacia aquellos con los que se relaciona. Esto implica que en su relación con

todo el mundo (independientemente de si es de la fundación actual o se identifica con ella), se acerca a todos con deferencia, consideración, pensamiento e incluso reconocimiento de sus beneficios o características. Al mismo tiempo, el pionero protege y promueve el orgullo de cada individuo y muestra consideración y aprecio por todos.

Director anticipador. - El líder pedagógico tiene la capacidad de encontrar con antelación cuáles pueden ser los procedimientos más adecuados y los mejores ejercicios para abordar las dificultades o problemas futuros o para lograr los deseos deseados.

Incluye la impresión esperada de los resultados o impactos que se derivarán de las disposiciones que se ejecuten.

Director profesional. - El líder pedagógico impulsará el establecimiento hacia la consecución de los objetivos y metas de la instrucción y tratará de dotar a la fundación y a sus individuos de los activos y procedimientos importantes para lograr lo mejor de la escolarización.

Director participativo. - el director principal subraya que el enfoque más idóneo para animar a las personas y a los grupos a trabajar de forma inteligente y cooperativa es instarles a que ofrezcan sus esfuerzos junto con los de los demás en los proyectos a los que se someten, ya que se han interesado por las decisiones tomadas en cada uno de los periodos de dichas empresas: desde su propuesta hasta la evaluación de sus resultados. Los datos experimentales recogidos muestran que, en las organizaciones educativas de auténtica calidad, los individuos de estas fundaciones trabajan de forma cooperativa y que la calidad institucional aumenta si el propio marco educativo actúa en un esfuerzo conjunto con estos establecimientos.

Características del Liderazgo en el director de la Institución Educativa:

Blase y Anderson (1995) y Hope-Arlene (1999), destacan los contrastes entre liderazgo que puede ejercer el director, utilizando el poder: "control sobre" o "poder con".

Para Blase y Anderson (1995:150), este método de utilización del poder "los subordinados y los diferentes socios para anticipar el apoyo basado en el voto como un derecho, en lugar de considerar que es cualquier cosa menos una ventaja en la prudencia del director".

Expectativa Arlene (1999:4), basándose en los compromisos de Dunlap y Goldman, reconoce además un tercer tipo de utilización de la fuerza: "poder a través", como aquel que, a la luz de la fuerza compartida, se utiliza para trabajar con los educadores y los alumnos en la consecución de los fines deseados en la escuela:

"El trabajo con el poder se muestra a través de alguien, en contraposición a compartir el control sobre alguien". Las partes clave de la fuerza facilitadora incorporan el empoderamiento, la organización, la habilitación dependiente del reparto de poder y la utilización de la fuerza, junto con otros para lograr acabados atractivos".

Como dirá Ball (1989:91) "el papel del jefe es central y básico para la comprensión de las cuestiones de gobierno en miniatura de la escuela. Las obligaciones legítimas del jefe lo colocan en una situación excepcional de despotismo concedido."

Además, en segundo lugar, que el jefe regularmente se encuentra en una dificultad entre lo que puede hacer por estar permitido y lo que no debe hacer, desde el entorno político de la fundación que coordina, poniéndolo en la disyuntiva de lo que es propiamente o mal político.

Clasificación general de los Estilos de Liderazgo:

Antes de dar sutilezas sobre los estilos de liderazgo a partir de la metodología del supervisor, hay que tener en cuenta que existen amplias investigaciones sobre la iniciativa y sus diversos tipos de actividad. Las principales investigaciones, representan la iniciativa como una cualidad característica específicas, que tuvieron un lugar importante alguna vez (Teoría de los Rasgos de Personalidad). Después, la Teoría del Comportamiento reconoce a los pioneros y a los devotos y los distintos estilos de administración según la mentalidad de estos últimos. Para la Teoría Situacional, la prosperidad del pionero depende de su propia persona, de su

preparación y de los atributos sustanciales de la circunstancia a la que se enfrenta: relaciones de parte del pionero, nivel de organización de la tarea, fuerza posicional formal del líder.

A esto añadimos lo que dice Fullan (1991: 144) respecto a la labor del director en un ciclo de cambio: "En cualquier caso, algunos administradores se interesan efectivamente como iniciadores o facilitadores de la mejora continua en sus escuelas. El jefe está en la conexión entre los educadores y los pensamientos e individuos externos".

1.4. Clasificación de los Estilos de Liderazgo

Según Bernard Bass:

El modelo de Bass tiene su punto de partida en las ideas básicas que Burns expuso en 1978 donde reconocía dos tipos contradictorios de iniciativa en un continuo: condicional y rompedor. (Bass, 1999: 9-13).

Consumes ve la administración basada en el valor como un intercambio entre el pionero y sus partidarios, donde los últimos obtienen estima a cambio de su trabajo, y Bass afirma la presencia de una relación de ventaja de ahorro de dinero (Bass, 1999).

Para hacer más evidentes los contrastes entre la autoridad condicional y la autoridad rompedora, utiliza el mensaje del presidente Kennedy a los individuos americanos como una semejanza:

"El jefe rompedor hace hincapié en cómo puedes ayudar a tu país y el pionero condicional se centra en cómo tu nación puede ayudarte a ti" (Martínez, 1995:116).

Estilo de Liderazgo Transformacional:

El modelo de iniciativa innovadora propuesto por Bass (1985) acentúa ejercicios como la inventiva, la incitación académica, la capacidad de animar y despertar a los devotos más allá de las suposiciones, ofreciendo importancia a cada uno de los ciclos y ocasiones.

De ahí que el pionero muestre una consideración y un pensamiento singulares al considerar al individuo, haciendo hincapié en sus necesidades, apoyando su desarrollo y mejora en un entorno de concordancia y simpatía (Bass, 1994).

A continuación, se presentan los principales factores que describen la hipótesis del Liderazgo Transformacional. Como indica Bass (1985) el jefe transformacional se reconoce por cuatro cualidades fundamentales, relacionándolas con el trabajo que realiza el educador:

- La consideración individual.
- La estimulación intelectual.
- La motivación inspiracional.
- La influencia idealizada.

Influencia idealizada (carisma): El pionero actúa de manera que sus adherentes lo respetan y necesitan imitarlo. El pionero se convierte en un buen ejemplo romantizado con un serio nivel de fuerza emblemática. Al tiempo que se presenta como un buen ejemplo, el pionero seductor es obviamente reconocido por los demás por su extraño carácter y sus habilidades únicas.

Motivación inspiradora: El pionero hace una visión vigorizante y seductora para sus devotos. Además, sabe cómo impartir su visión de forma convincente en palabras, al igual que su propio modelo. Para ello, debe exhibir inicialmente su propia responsabilidad y energía para que la visión entusiasme y atraiga a otros (Bass, citado por Bernal, 2000).

Estimulo intelectual: El pionero avanza nuevas metodologías y nuevas respuestas para los problemas. Al mismo tiempo, incita mentalmente a los suyos animándolos a plantear preguntas, escudriñando los métodos estándar de hacer las cosas, permitiéndoles cometer errores.

Consideración individual: El pionero considera las necesidades de cada individuo para dirigir a cada uno según su capacidad latente. El pionero se comporta como un mentor, abriendo aperturas de aprendizaje y estableciendo un ambiente estable; es un

pionero que sintoniza y se da cuenta de cómo designar, dando críticas valiosas al subordinado.

Del mismo modo, Covey (1997) afirma que el objetivo de la administración innovadora es cambiar a los individuos y a las asociaciones en el sentido estricto del término, alterando sus perspectivas y sus corazones, ampliando sus puntos de vista y estableciendo un clima estable sus cerebros y sus corazones, ampliando su visión, su instinto y su comprensión, explicando los objetivos, haciendo que la conducta esté en armonía con las convicciones, las normas y las cualidades, y persuadiendo de que se produzcan cambios duraderos que se mantengan a largo plazo y creen energía para sus partidarios, ya que ser un jefe rompedor requiere visión, impulso, tolerancia, consideración, laboriosidad, fortaleza y confianza.

1.5. Liderazgo Transformador vs. Transaccional (Bass)

El modelo de iniciativa innovadora depende de una de las variables de Bass, de la resistencia -dentro del continuo- entre lo condicional y lo innovador, que apareció por primera vez en la fantástica obra de Burns (1978), posteriormente promovida por Peters y Waterman, donde se retrataba a las organizaciones magníficas por su fase pionera de mejora. Bass presenta las dos medidas (basadas en el valor y rompedoras) como energías contrarias o aisladas, aunque ahora mismo (Bass, 2000) considera que en su plan óptimo deberían ser integrales.

Según Bass (1990), la administración innovadora incorpora cuatro partes la atracción (fomentar un sueño), la motivación (propulsar hacia estándares elevados), el pensamiento individualizado (enfocar, considerar y deber a los partidarios) y la incitación académica (dar pensamientos y enfoques novedosos).

1.6. Estilo de Liderazgo Transaccional:

El supuesto pionero ejecuta un "intercambio" con su personal. Un intercambio es un ciclo en el que cada reunión busca su propia ventaja. La iniciativa basada en el valor retrata una colaboración egoísta entre el pionero y su adherente, en la que cada uno intenta cumplir sus propios requisitos.

Mecanismos Motivacionales en los Liderazgo Transaccional y Transformacional:

a) Mecanismos de Motivación de Liderazgo Transaccional

Bass (1985), Bass (1985) aclara la interacción inspiradora de este tipo de autoridad según la Teoría de la Expectativa de Vroom. Este creador aclara que la inspiración es el resultado de tres variables, en particular: la valoración del premio ideal, que alude a la fuerza de la inclinación por obtener un premio de un individuo.

1.7. Estilo de Liderazgo denominado No Liderazgo:

Otro estilo de administración propuesto por Bass es el No-Liderazgo (libre empresa). Este estilo alude al pionero que intenta no decidir, no se incluye, no se caracteriza y se aleja de las circunstancias que requieren esencialmente su calidad y que son urgentes para el medio. Las consecuencias del examen, realizado por Pascual y asociados, muestran que el déficit de administración, sobre todo en las actas problemáticas, lleva a los educadores a ver una renuncia más destacada y, por tanto, una ineficacia más notable de la cabeza: "[...] la conducta de mandato de "Dejar hacer" provoca innegables grados de decepción en los instructores, que se convierte en debilitamiento laboral" (Pascual et al, 1993: 114).

Cabe destacar que, en el ámbito educativo español, se ha realizado un examen según el punto de vista caracterizado por Bass. El examen realizado por Pascual, Villa y Auzmendi en las Comunidades Autónomas del País Vasco y Castilla y León (Pascual et al, 1993: 117) en el que utilizaron el Cuestionario Multifactorial previsto por Bass, demuestra que:

- Los profesores ven a los administradores que practican una autoridad innovadora como más poderosos que los individuos que muestran un estilo de iniciativa basado en valores o sin liderazgo.
- Los directores que practican la autoridad rompedora adquieren más esfuerzo adicional por parte de los educadores que los individuos que practican la iniciativa condicionada o el No-Liderazgo.

- Los jefes transformacionales evocan una realización profesional más notable de su personal que los administradores con un estilo de iniciativa basado en valores o de No Liderazgo.
- Los directores con iniciativa innovadora logran una satisfacción más notable con su autoridad que los pioneros basados en valores y los pioneros con un estilo de No Liderazgo.

El estilo sin iniciativa comprende igualmente el déficit de inclusión y responsabilidad respecto al jefe precursor en los ejercicios y la dinámica en la fundación.

La falta de interés del jefe dinamiza el retraimiento y la desilusión del personal.

La metodología utilizada por el pionero es la evasión, la inasistencia cuando se requiere y la ausencia de definición. La medida que implica este estilo es la siguiente:

Desde un origen más natural y llano, los educadores deben ser pioneros en su propia y única circunstancia. Álvarez (2010) caracteriza cuatro habilidades fundamentales para la iniciativa administrativa: - Habilidad de razonamiento estratégico.

Capacidades y habilidades para adelantar y supervisar medidas de cambio, al tiempo que se incluye a los especialistas en los proyectos de misión común de la asociación. Estas medidas están encapsuladas en el proyecto de administración.

- Capacidad de aprendizaje de la junta directiva. Administración académica del aprendizaje como habilidad clave de la autoridad, impulsando medidas de aprendizaje educativo, regulando el trabajo artesanal del personal de la escuela, avanzando en la mejora experta del personal de la escuela.
- Competencia de relación con los individuos. La administración, como relación de efecto sobre los demás, hace organizaciones de conexiones humanas entre los especialistas de la instrucción y como cuestión de primera importancia, con el personal de la escuela para supervisar las tareas institucionales.

- Competencia para la creación y actividad de diseños jerárquicos. En un escenario de desarrollo del autogobierno, el jefe debe tener la opción de organizar estructuras que trabajen con coordinación y cooperación dentro de un sistema de administración compartida. Campo (2010) propone las capacidades que acompañan a la representación de un supervisor óptimo:
- Características personales, adaptabilidad, constancia, autogobierno, fiabilidad, respetabilidad, equilibrio.
- Capacidades interpersonales, compasión, preocupación por los demás, confianza, atención plena, claridad, concisión en la articulación y cooperación.
- Capacidad de gestión y administración para asignar capacidades, inspiración, control de calidad, mejora del personal y receptividad al resto del mundo. Bolívar (2011) muestra que la administración académica necesita, en igual medida, un área local de aprendizaje en la que los instructores asuman el papel de pioneros.

Los pioneros formales deben apoyar la administración diferente de los instructores, estableciendo las condiciones y las puertas abiertas para el giro competente y autoritario de los acontecimientos. Desde un punto de vista más natural y uniforme, los instructores deben ser pioneros en su propia circunstancia específica.

CAPITULO II

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

2.1. El liderazgo en los directivos.

El liderazgo directivo tiene un objetivo principal: trabajar en la naturaleza de la escolarización dada. Teniendo en cuenta ese horizonte, se pueden hacer ciertos movimientos esenciales para que la fundación instructiva, independientemente de que sea cualquier cosa menos una escuela, colegio, establecimiento o lo que sea, funcione de acuerdo con ese objetivo de calidad equivalente.

La autoridad en la enseñanza permite que haya una "sensación de tener un lugar" en la fundación, tanto para sus representantes como para sus alumnos.

Esto favorece los resultados positivos de la instrucción y la presencia de un lugar de trabajo y de relaciones humanas que trabajen en el área local de instrucción en todas las perspectivas.

El líder es el principal individuo que coordina a sus asociados, tiene autoridad sobre los demás y puede impactar o preparar en otros un conjunto de cualidades, perspectivas y destinos (Chiavenato, 2009). Además, García (2012) sostiene que "el pionero es un individuo que establece un clima sin peligros y contribuye con sus mentalidades y prácticas a fabricar un clima sólido y seguro" (p. 342). Del mismo modo, la forma de dirigir una reunión y de influir en ella para que cumpla sus objetivos es la administración (Robbins y Coulter, 2010).

La iniciativa es, por así decirlo, una fuerza individual que permite afectar a otros a través de las conexiones existentes. Este impacto incluye un intercambio

relacional, en el que un individuo se manifiesta para incitar o alterar la conducta. Existen varias hipótesis sobre la iniciativa que en su momento y entorno han tenido importancia, entre ellas destacan: La hipótesis de las características, la hipótesis de la conducta (dictadora, basada en el voto y de libre empresa), la hipótesis de los marcos, la hipótesis, posibilista o situacional, La hipótesis social (rompedora, basada en los valores, ajena). Así como los estudios sobre la autoridad en el ámbito instructivo.

El líder que actualmente coordina un centro de enseñanza debe tener un perfil que impacte de manera fundamental en toda el área local de enseñanza con un apoyo basado en el voto, adaptable y dinámico; esto apoyará un lugar de trabajo acogedor, adecuado para la mejora continua del aprendizaje.

Este pionero debe aceptar la responsabilidad de completar las medidas de administración donde se conecta la mejora de las tareas curriculares y por lo tanto se cumplen los objetivos y destinos instructivos (Garbanzo y Orosco, 2010).

La dirección académica en las organizaciones educativas está cada vez más asentada, lo que permite un trabajo idóneo para la formación, al igual que una necesidad en la planificación de los planteamientos educativos (Bolívar, 2010). La elaboración por parte de los directores de las escuelas permite producir cambios generosos a partir de una administración que verbaliza y coordina su trabajo fijándose en el método instructivo. Como tal, cada una de sus actividades debe incidir en la mejora de la escuela.

Los directivos deben crear condiciones para la realización del aprendizaje y dar normas a los ciclos de instrucción para la mejora de la instrucción. En todo caso, la actividad de la administración académica no se refleja constantemente en todos los fundamentos instructivos; ya que los administradores se limitan a pedir resultados exitosos y competentes a los instructores sin antes practicar un respaldo inteligente y colegiado satisfactorio con sus compañeros, donde gane el apoyo a la mejora de la educación, su cambio y autosuficiencia (Ulloa y Rodríguez, 2014).

La conexión informativa experta entre instructores y directores es vital para el logro y la mejora del aprendizaje; posteriormente, los educadores deben ver un ejercicio satisfactorio de la iniciativa educativa administrativa.

La perspicacia social y el discernimiento son ideas creadas a partir de la ciencia del cerebro social. Según Baron y Byrne (2005), el discernimiento social es la interacción mediante la cual intentamos conocer y comprender a los demás. Para Vander (1990) la idea de insight alude a la comprensión de las maravillas sociales como maravillas de conexión entre las personas y la sociedad, es decir, permite la investigación de las personas y las reuniones a pesar de las maravillas interconectadas con otras maravillas sociales.

La administración instructiva del vital debe producir condiciones satisfactorias y apropiadas que infieran un trabajo "cambiante", cuya única razón de ser se centra en el aprendizaje del alumno.

La administración de las condiciones para la mejora del aprendizaje incorpora las habilidades completadas por el jefe para armar y llevar a cabo el cambio de la escuela de manera coordinada; para ello, el jefe adelanta una concurrencia basada en el voto con la cooperación del área local instructiva. Por último, esta administración debe depender de la evaluación y el aporte metódico. (MINEDU, 2014)

Puerta (2012) trae a colación que muy posiblemente los principales atributos de las escuelas exitosas, vistas adicionalmente como escuelas de calidad, es la administración inconfundible y abierta del jefe. Sus perspectivas, valores, objetivos, prácticas son fundamentales para conducir un establecimiento educativo al cumplimiento de sus metas y para liderar un grupo en el trabajo conjunto y compartido que se requiere. Es por ello que trae a colación las razones adjuntas:

- Razones sociológicas Puerta (2012) llama la atención sobre el hecho de que ninguna capacidad de reunión humana es adecuada sin algún tipo de iniciativa, sin embargo, este factor no se concede entre otros, por las razones adjuntas:
- La preparación académica debe incorporar habilidades de autoridad.

- Esta autoridad, a decir verdad, señala o cuestiona algún otro tipo de iniciativa externa.

En la educación, que se ha apoyado siempre en una cultura directiva, cada miembro del personal sabe o dice saber qué hacer desde una perspectiva procedimental y regularizadora; muchos incluso se oponen a ser administrados y tienen un jefe en el que delegan parte de sus obligaciones en la organización. - Razones psicológicas Puerta (2012) demuestra que cuando una reunión de individuos se encuentra en la circunstancia de trabajar en una dinámica de apego y esfuerzo coordinado, forzada por las leyes o por la cultura social, se producen presiones entre las metas del establecimiento y los intereses corporativos o individuales de los diversos individuos de la reunión. Para esta situación, la presencia del pionero se vuelve importante para orquestar los objetivos institucionales y los intereses individuales.

2.2. Desafíos del Liderazgo Directivo

El aseguramiento de una eficiente dirección académica de los líderes tiene un reconocimiento generalmente excelente en su trabajo en según la impresión de los educadores, en cualquier caso, todavía hay un tramo; a pesar de que es realmente el caso de que es cualquier cosa menos negativo, sin embargo, los nuevos sistemas deben ser probados para llegar a la viabilidad y la competencia de una presentación decente de la iniciativa de instrucción y así lograr el aprendizaje más desarrollado en los estudiantes.

La investigación de las consecuencias de la medición de la administración de las condiciones para la mejora del aprendizaje y el discernimiento que los educadores tienen de esta formación es que todavía hay ángulos que mejorar, como la organización, el avance y la concurrencia popular e intercultural, la cooperación de las familias y el área local; Para ello, el jefe académico debe buscar sistemas de administración creativos que estén de acuerdo con su propia circunstancia específica;

que, depende de una determinación institucional que incluya a todos los individuos del área local de instrucción en la búsqueda de la mejora continua de los ciclos educativos.

En el elemento de dirección de los ciclos académicos para la mejora del aprendizaje y la visión que los educadores tienen de esta formación es que el pionero instructivo, para hacer poderoso y lograr una recurrencia de la práctica "excelente", debe buscar procedimientos fuertes para fomentar el trabajo colegiado, la investigación y el progreso educativo.

El acto poderoso y genuino de la administración de la educación y sus medidas está todavía en la medida.

Esto puede deberse a que el Marco de Buen Desempeño Gerencial que sustenta el acto de la autoridad académica en la formación financiada por el Estado en el Perú entró oficialmente en vigencia en 2015.

La información descubre la presencia de espacios insignificantes sobre la actividad de la iniciativa administrativa directiva en el ejemplo examinado, razón por la cual se requiere una nueva exploración, contextualizada y ajustada a cada realidad instructiva. Existe todavía un agujero crítico en la mejora de las investigaciones hipotéticas y útiles sobre las variables que impactan en la ejecución administrativa comparable al acto de la iniciativa educativa. Estas investigaciones deberían acentuar los componentes externos como las construcciones sociales, monetarias, políticas y sociales.

No es difícil pensar y discutir los actos críticos de la iniciativa administrativa, sin embargo, no es tan natural incorporarlos.

Terminaremos este segmento inicial del sistema hipotético trayendo a colación ciertas dificultades que están constantemente presentes pero que no impiden realmente la ejecución de estas prácticas en los establecimientos educativos, pero que

deberían ser consideradas tanto por los individuos que son responsables de la administración en la fundación educativa como por los individuos que deberían sostenerlos en la ejecución de estas prácticas.

A través de investigaciones relativas, podemos distinguir las estructuras y prácticas de autoridad relacionadas con mejores resultados de aprendizaje de los alumnos y el progreso en los esfuerzos de mejora de la escuela. Sea como fuere, cuando resumimos, es oscura la variedad en la forma en que estas prácticas se completan específicamente en las distintas escuelas. Depende de los grupos de iniciativa encontrar la manera de ajustar y ejecutar sólidamente las prácticas en los locales y estados específicos de sus escuelas. Acepto que el intercambio entre las escuelas sobre las prácticas explícitas de la iniciativa, no sólo las prácticas educativas, puede asumir una parte vital en la mejora de la escuela.

La información y la utilización de estructuras razonables dependientes de la investigación sobre las prácticas fructíferas pueden dirigir el giro cercano e individual de los acontecimientos. Hablamos de grandes ensayos de autoridad administrativa como si recibirlos fuera posible esencialmente prestando atención a las introducciones, o entendiendo los escritos o los acuerdos de las poderosas capacidades de iniciativa. En cualquier caso, no hay que olvidar que el esfuerzo por trabajar sobre las prácticas existentes o por aprender nuevas prácticas puede abordar un cambio individual para los individuos del grupo de supervisión, de forma similar a lo que es normal cuando hablamos de cambio en las prácticas educativas con respecto a los educadores.

Como dicen Hall y Hord (2006), el cambio es una interacción, no una ocasión. Los jefes de escuela y los diferentes individuos de sus grupos de supervisión que buscan ajustar o llevar a cabo nuevas prácticas pasarán por etapas particulares en sus mentalidades y niveles de adecuación con respecto a su ejecución antes de incorporarlos a su colección y agenda de trabajo.

Al principio, pueden tener preocupaciones sobre su propia capacidad para utilizarlas, así como preocupaciones sobre los resultados que la utilización de las

prácticas tendrá en los compañeros y, de forma indirecta, en el aprendizaje de los alumnos.

Estas preocupaciones individuales deberían percibirse como una pieza característica de la interacción del cambio, y habría que buscar la mejor manera de ayudarles durante esta fase del ciclo de cambio. Los individuos comprometidos con el camino hacia el aprendizaje y la realización de nuevas prácticas suelen experimentar un bajo grado de autoconfianza en sus capacidades desde el principio, hasta que llegan a un grado más agradable de autoridad en la utilización de las mismas.

El respaldo es significativo, que continúa a través de las prácticas que los pioneros utilizan para impactar en las inspiraciones y habilidades de los educadores y en sus condiciones de funcionamiento. Por último, la iniciativa de la administración de la organización educativa se acredita como una parte importante en el apoyo a los instructores en los ciclos de mejora de la escuela.

En cualquier caso, ¿a quién atribuimos la obligación de apoyar al propio equipo de supervisión? ¿Quién debe apoyarlos en la ejecución de su trabajo como pioneros en las medidas de mejora escolar? De hecho, podemos aplicar un sistema de cálculo similar, centrándonos en su impacto en las inspiraciones, habilidades y estados de trabajo de los grupos de administración escolar en la medida de mejora constante. La circulación de la autoridad. Esto es realmente difícil para la administración, sin embargo, es todo menos una importancia específica en el marco instructivo peruano, debido a la presencia organizada de los directores escolares.

La iniciativa difundida puede confundirse con la apropiación normativa de las capacidades y atribuciones de la organización escolar y la administración educativa.

La forma en que se han repartido las tareas no es comparable con el acto de la iniciativa difundida.

Cuando hablamos de iniciativa difundida, hablamos más bien de una conciliación de atribuciones y actividades de varias personas o agrupaciones en un esfuerzo planificado y coordinado hacia la mejora de los componentes que influyen en el aprendizaje de los alumnos. Se trata de todo menos de un grupo de iniciativa administrativa, y de cómo cooperan. En definitiva, a pesar de la información

recopilada sobre las medidas de mejora de la escuela, en realidad tenemos mucho que comprender sobre el trabajo y los grandes actos de la iniciativa escolar a nivel del centro educativo.

Acepto que necesitamos averiguar sobre las mejores metodologías para ayudar a la dispersión de las buenas prácticas de la iniciativa administrativa. Cuando se piensa en la viabilidad del centro educativo y en la naturaleza de la escolarización, la iniciativa se considera con frecuencia una de las variables clave. Sin embargo, la administración sigue siendo uno de los puntos más controvertidos en el ámbito de los cambios hipotéticos, las estrategias educativas y los trabajos sobre la asociación de las fundaciones educativas.

Independientemente de esta ausencia de acuerdo, nadie rechaza que hay claros contrastes entre el funcionamiento y el cumplimiento de un grupo de conductores y el de una reunión en la que no hay ningún pionero. Más que en años anteriores, cuando se combinaba con términos como tiranía u organización, hoy en día existe un interés por la autoridad descrita por su visión de las cosas por venir y su capacidad de avance y cambio de los ejecutivos. Este mejor enfoque para entender la administración se llama innovador y visionario.

CONCLUSIONES

PRIMER Es importante clarificar qué, si está en crisis la dirección escolar o es un problema generalizado de nuestro actual sistema educativo peruano, eso merece una investigación mucho más profunda, en la que se llegue a comparar este tipo de liderazgo o dirección escolar de parte de los actuales directores.

SEGUNDA En la actualidad, se considera que hay dos cuestiones que afectan al modelo de administración: el ciclo de determinación del líder y los marcos de preparación y perfeccionamiento de las competencias importantes, actualmente establecidas, teniendo en cuenta que sólo ha habido un programa público de preparación de jefes, que no ha sido eficaz.

TERCERA Con respecto a las virtudes del líder directivo y su forma de actuar, puede contribuir significativamente al desarrollo sostenido de una Institución Educativa, brindando las herramientas necesarias para poder enfrentar distintos desafíos, de lo contrario según las teorías planteada se fracasará como ya se está viendo en muchas Instituciones educativas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que los directores sean capacitados de manera responsable en liderazgo, pues a muchos directores les falta este nivel, y es consecuencia muchas veces de una mala formación. Por ello las Universidades deben tener personas capacitadas, no sólo en repetir un argumento teórico, sino con casuística y sobre todo aterrizando en la Realidad.
- Los directores, deben comprometerse a mejorar la calidad humana en sus escuelas, ya que no todo es el tema curricular o el monitoreo, sino es ir más allá de este proceso, mejorando el aspecto humano, los sentimientos, es decir el tema emocional de los actores que están dentro y fuera de su entorno educativo.

REFERENCIAS CITADAS

- AMAYA, M. (1996). *Dinámica de Liderazgo en Las Organizaciones*. Tesis: Universidad Santo Tomas.
- ÁVILA, RAFAEL (comp.) (2003). *La investigación-acción pedagógica. Experiencias y lecciones*. Bogotá-Colombia: Ediciones Antropos.
- BASS, BERNARD M.; "Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research", New York: Free Press, 1981.
- BASS, B.M. (1990): "From transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- BASS, B.M. (2000): "El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden", en *Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos)*. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto, pp. 331-361.
- BERNAL, J. (2000) *Liderar el cambio: El liderazgo transformacional*. En *Anuario de Pedagogía. Volumen 2 (197-230)*. Departamento de Ciencias de la Educación. Universidad de Zaragoza.
- BLASÉ, J. BLASÉ, J. (1998): *Handbook of Instructional Leadership. How Really Good Principals promote Teaching and Learning*. California: Corwin Press.
- BOLMAN, L.G. y HELLER, R. (1995): "Research on school leadership: The state of the art", en S.B. Bacharach y B. Mundel (eds.): *Images of schools. Structures and roles in organizational behavior*. Thousand Oaks: Corwin Press, 315-358.
- Bolívar, A. (2011) *Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*. Revisado el 23 de Setiembre del 2015. En: https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf
- BUSH, T. (2003): *Theories of Educational Leadership and Management (3rd ed.)*. London: SAGE Publications
- BURNS, J.M. (1978): *Leadership*. Nueva York: Harper & Row.
- CAMPO, A. (2010). *Herramientas para directivos escolares*. Madrid: Wolters Kluwer.

- CANTON MAYO, I. (2001) Organizaciones escolares: hacia nuevos modelos. Calidad Educativa. Organización escolar. España.
- CHIAVENATO I. (2005). Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed Mc. dsGraw – Hill. México.
- COVEY, S. (1997). El liderazgo centrado en principios. Barcelona: Paidós. CUEVA, A. (2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES.
- DELGADO, M. (1999): El liderazgo educativo en los centros docentes. Madrid: Aula Abierta.
- HALLY HORD. (2012) El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral de los docentes en el nivel de educación primaria tesis de grado para optar al título de magíster scientiarum en educación.
- DE PREE (2011) Liderazgo transformacional del director y desempeño laboral de los docentes revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales (Barquisimeto- Venezuela)
- FULLAN, M. (1994), "Coordinating top-down and botton-up strategies for educational reform", en R. F. Elmore, y S. H. Fuhrman (Eds.), The governance of curriculum. 1994 Yearbook of the ASCD. Alexandria, VA, Association for Supervision and Curriculum Development, 186-202.
- GUTIÉRREZ, M. (2003) Liderazgo transformacional en el docente universitario. Universidad de Panamá. Volumen N° 1.
- KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ (2001). Elementos de Administración. México DF: Mc Graw Hill.
- LANDY, F. J. y CONTE, J. M. (2005) "Psicología industrial" Mc CONTEL. Ed. Mc Graw Hill. Méjico.
- LOMBARDI, V. (2003). Ganar no es lo más importante... es lo único. México: McGraw-Hill Interamericana. Primera edición.
- LÓPEZ RUPÉREZ, F. (1995): La libertad de elección en educación. Madrid: Fundación para el Análisis y los Estudios Sociales.

- MASLOW, ABRAHAM H. (1991) Motivación y personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. ISBN 84-87189-84-9.
- MCCLELLAND D. C. Human Motivation (1987). Structure in Schools. In E. Barrosse, D. Patterson, & J. Eccher (Eds.), Educational Administration: Theory, Research, and Practice (pp. 135-174). New York, NY: McGraw-Hill.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN DEL PERÚ. (2014). Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf.
- RAE, 2006. Diccionario esencial de la Lengua Española.
- SHEPPARD, B. (1996): "Exploring the transformational nature of instructional leadership", Alberta Journal of Eduational Research, 42 (4), 325-344.
- PASCUAL, VILLA Y AUZMENDI. (1993): El Liderazgo Transformacional en los Centros Docentes. ICE Deusto: Mensajero.
- PUERTA, L (2012) El liderazgo educativo: Los equipos directivos en centros de primaria ...<https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=eyobAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=puerta+2012+liderazgo+directivo&ots=OBuym2oQf&sig=qCorORoyfF9tvq9UlpZYJGF2oH0#v=onepage&q=puerta%202012%20liderazgo%20directivo&f=false>
- ROBBINS, S.P. (1999). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias, Aplicaciones. 8va. Edición, Prentice Hall, México.
- ZAPATA, JUAN CARLOS (2009). Investigación Educativa Áulica. Aprendiendo a investigar en Educación. Piura-Perú: Instituto de Investigación y Promoción para el Desarrollo-UNP. ÁLVAREZ, M. (2002) Liderazgo educativo para directivos, Universidad Ricardo Palma.Lima.
- BOLÍVAR, A. (2015). Evaluar el Liderazgo Pedagógico de la Dirección Escolar. Revisión de Enfoques e Instrumentos. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 2015, 8(2), 15-39. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-EvaluarElLiderazgoPedagogicoDeLaDireccionEscolarRe-5308046.pdf>

- CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. McGraw Hill. México: Mexicana.
Recuperado de .
https://www.academia.edu/35767045/Idalberto_Chiavenato_Comportamiento_Organizacional_2da_Edicion
- Garbanzo, G. & Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Revista Educación, 34(1), 15-29.
Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44013961001.pdf>
- GENTO, S.; PALOMARES, A.; GARCÍA, M. Y GONZÁLEZ, R. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las Instituciones Educativas. Simposio presentado al XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE- Granada, España, 18-20 de diciembre de 2012.
- VANDER, J (1990). Manual de psicología social. Madrid: Paidós Ibérica
- ULLOA & RODRÍGUEZ, S. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313793757_Liderazgo_educativo_y_desarrollo_profesional_docente_Una_revision_internacional

Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	8%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
3	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	2%
4	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	core.ac.uk Fuente de Internet	1%
7	idoc.pub Fuente de Internet	1%
8	1library.co Fuente de Internet	1%



9 Submitted to Universidad Andina Nestor
Caceres Velasquez <1 %
Trabajo del estudiante

10 repositorio.ucv.edu.pe <1 %
Fuente de Internet

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words



Dr. Segundo Oswaldo Alburquerque Silva
Asesor.