

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y**  
**EDUCACIÓN**  
**UNIDAD DE POSGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA**  
**EDUCACIÓN**



**TESIS**  
**El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región**  
**Ucayali y su Ugel Padre Abad**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con  
Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

**Investigador:**

Jesus Martin Leiva Soldevilla

**Asesora :**

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramirez

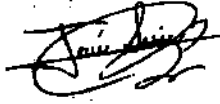
**Lambayeque - Perú**

**2020**

~ 1 ~

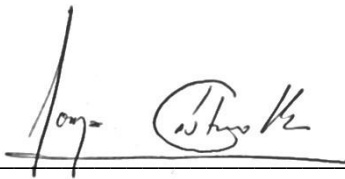
# **El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región Ucayali y su Ugel Padre Abad**

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con  
Mención en Gerencia Educativa Estratégica.



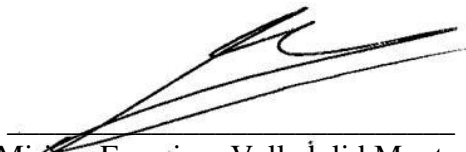
---

Jesus Martin Leiva Soldevilla  
Investigador



---

Dr. Jorge Isaac Castro Kikuchi  
Presidente



---

Dra. Miriam Francisca Valladolid Montenegro  
Secretario



---

M.Sc. Edgar Daniel Alvarado León  
Vocal



---

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora



Nº 000084



## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS



Siendo las 14:00 horas del día 29 de enero del año dos mil veinte, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 815-2019 D-FACHSE, de fecha 8/03/2019 conformado por:

Dr. Jorge Castro Kikuchi PRESIDENTE(A)

Dra. Miriam F. Valladolid Montenegro SECRETARIO(A)

M.Sc. Daniel Alvarado León VOCAL

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez ASESOR(A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región Ucayali y su Ugel Padre Abad.

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) JESÚS MARTÍN LEIVA SOLDEVILLA

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 133-2020 D-FACHSE, de fecha 24/01/2020

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 98°, 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a 1 sustentante(s), quien procedieron a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 35 puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 15:00 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

  
PRESIDENTE  
VOCAL  
SECRETARIO  
ASESOR

Observaciones: \_\_\_\_\_

En el Acta de Sustentación de Tesis se evidencia el proceso de sustentación de tesis. La misma que ha sido refrendada por el jurado conformado por el presidente, secretario y vocal, mas no se registra la firma del asesor, cuya labor efectiva es durante el proceso de elaboración de tesis y su presencia en el acto de sustentación de la tesis es voluntaria. Por tanto, su ausencia no invalida el acto de sustentación.

El/la sustentante cumple con los requisitos para la emisión de su grado académico correspondiente.

Lambayeque, 28 de enero del 2021.

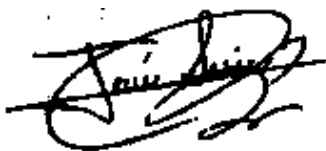


**DR. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA**  
**DIRECTOR UP-FACHSE**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo, Jesus Martin Leiva Soldevilla, Investigador principal y **Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez**, Asesor del Trabajo de Investigación, declaramos bajo juramento que este Trabajo no ha sido plagiado ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informey por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 13 de Enero del 2022.



---

Jesus Martin Leiva Soldevilla  
Investigador



---

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

## **Dedicatoria**

A mis Padres, Abuelos, por haberme forjado como la persona que soy; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Me formaron con reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

## **Agradecimiento**

Mi agradecimiento se dirige a quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, a Dios, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Es quien guía el destino de mi vida.

## INDICE

Dedicatoria	
Agradecimiento	8
Indice	9
Lista de tablas	12
Índice de figuras	14
Resumen	15
Abstract	16
<b>Capítulo I: Diseño Teórico</b>	<b>27</b>
1.1. Antecedentes del Problema	28
1.1.1. Antecedentes Nacionales	28
1.1.2. Antecedentes Internacionales	39
1.2. Bases Teóricas	50
1.2.1. Fundamentación de la Teoría de la Gestión Educativa	50
1.2.1.1. La Gestión Educativa	50
1.2.1.2 Abordaje Administrativo	51
1.2.1.3 Teorías de la Administración	56
1.2.1.4 Eficacia Directiva en la Administración	59
1.2.1.5 Gestión y Calidad	60
1.2.1.6 Los procesos de la Administración	67
1.2.1.7 Perfil del Gerente Educativo	80



1.2.1.8 Objetivos de la Gestión Educativa	83
1.2.1.9 Instancias de la Gestión Educativa	84
1.2.1.10 La institución educativa	84
1.2.1.11 Ámbito de la institución educativa	85
1.2.1.12 Tipos de gestión de las instituciones educativas	85
1.2.1.13 Características de la gestión	86
1.2.1.14 Autoridad de la institución educativa	87
1.2.1.15 Estrategia de la Gestión Institucional	87
1.2.1.16 Gestión Pedagógica	89
1.2.1.17 Gestión Institucional	92
1.2.1.18. ¿Qué es el Liderazgo?	93
1.2.2. Fundamentación de la Teoría del Liderazgo del Director	95
1.2.2.1 Conceptualización de Liderazgo	95

## CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES

### 2. Metodología empleada

## RESUMEN

Existe una cercana relación entre el Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa como pilar de la educación especialmente dirigida por profesionales en las instituciones educativas, el presente trabajo, está fundamentado en los Directores de las IE de la UGEL Padre Abad. Teniendo como objetivo General; demostrar la relacion existente entre el liderazgo directivo y la gestion educativa en la region Ucayali.

Nuestra investigación se realizó en 25 docentes acreditados, que dirigen 12 IE y que sin sus opiniones desinteresadas no se hubiera concretado el presente trabajo, lográndose un resultado que genera un gran aporte contándose para tal fin con instrumentos estableciéndose u se llevó a cabo realizando un diseño correlacional. Hemos utilizado la prueba no paramétrica de Kolmogorov – Smirnov que nos ha permitido determinar la bondad de ajuste de las probabilidades entre sí y nos ha permitido considerar el valor de la prueba hicimos una correlación  $r$  de Pearson; usamos la escala de medida de intervalos o también llamada de relación.

Utilizamos el programa estadístico **SPSS** que es un formato para un análisis completo.

Este software se ha utilizado para realizar la captura y análisis de datos para crear tablas y gráficas con data compleja.

En los resultados podemos mostrar que si existe una cercana relación entre el Liderazgo Director y la Gestión Educativa en las IE de la Ugel de Padre Abad, proponiendo acciones de realizarse a corto, mediano plazo a beneficio de los educandos.

**Palabras claves: Liderazgo, Gestión Educativa**

## **Abstract**

There is a close relationship between Executive Leadership and Educational Management as a pillar of education, especially directed by professionals in educational institutions, this work is based on the Directors of the EIs of UGEL Chiclayo.

Our research was carried out in 25 accredited teachers, who direct 12 IE and without their disinterested opinions the present work would not have been materialized, achieving a result that generates a great contribution, counting for this purpose with instruments being established and it was carried out by carrying out a design correlational.

We have used the non-parametric Kolmogorov - Smirnov test, which has allowed us to determine the goodness of fit of the probabilities among themselves and has allowed us to consider the value of the test. We did a Pearson r correlation; We use the scale of measurement of intervals or also called relation.

We use the statistical program SPSS which is a format for a complete analysis. This software has been used to perform data capture and analysis to create tables and graphs with complex data.

In the results we can show that if there is a close relationship between the Leadership Director and Educational Management in the IE of the Ugel of Chiclayo, proposing actions to be carried out in the short, medium term for the benefit of the students.

**Keywords: Educational Management, Leadership**

## **Introducción**

Teniendo en cuenta que la Gestión es un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar una organización de manera eficiente, según dicten los objetivos institucionales como son las IE de la Ugel Padre Abad; por ende los cambios que requiere la organización, su implementación y acciones a seguir requieren de un bloque de cohesión permitiendo salir del convencional prototipo de la organización educativa.

En el presente trabajo vamos a encontrar a muchos autores que definen de manera lineal como se ha venido desarrollando el Liderazgo Directivo y la misma Gestión Educativa, muchos de ellos referentes específicamente en el caso del Liderazgo pues su aplicación convencional estaba basada en las actividades administrativas y algunas veces pedagógicas y los niveles de confianza de sus colaboradores, contrario a lo que hoy en día muestra un Liderazgo que contrariamente se concluía que ser Director era constituirse en Líder, es así el caso de la Gestión Educativa y sus estrategias aplicadas en las instituciones educativas a nivel nacional e internacional. Teniendo como objetivo General; demostrar la relacion existente entre el liderazgo directivo y la gestion educativa en la region Ucayali.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el liderazgo directivo en la Ugel Padre Abad.
- Desarrollar estilos de liderazgo para la mejora de la gestion educativa.
- Evaluar los resultados de estilo de liderazgo en la gestion educativa en la Ugel Padre Abad.

Capítulo I, toda investigación requiere de un adecuado sustentamiento y lo fundamentamos a través del Marco Teórico, donde es a través de los antecedentes que vamos a vislumbrar que respalda la propuesta planteada y califica los aspectos centrales de nuestra investigación

Capítulo II, metodología empleada en el desarrollo de la esta investigacion.

En los Capítulos III , de hace referencia a los resultados y discusion.

investigar) y la muestra respectiva. Así mismo se propone la Hipótesis: Si se diseña estilo de liderazgo entonces mejorara la calida educativa en la region Ucayali, tanto General como específicas que aclaran y enfocan nuestra investigación.

En la parte final del estudio de investigación se muestran las conclusiones y recomendaciones finales, ambos son prácticamente el producto de toda la investigación realizada y en último lugar tenemos a la Bibliografía que sin ella no hubiéramos podido dar este marco teórico necesario con sus respectivos anexos de los instrumentos que se han utilizado en la presente investigación.

## Capítulo I: Diseño Teórico

### 1.1. Antecedentes del Problema

#### 1.1.1. Antecedentes Nacionales.

En el país se han desarrollado algunos trabajos de investigación relacionadas directas e indirectas con relación al Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa los cuales son referenciales para nuestro trabajo con el propósito de señalar aquellos estudios vinculantes encontrados en las bibliotecas de las universidades que tienen la carrera de educación y las escuelas de post grado, en tal sentido, podemos citar los siguientes: **León (2008)** en su tesis titulada: *“El estilo de Liderazgo del Director y el nivel de desempeño docente en las instituciones educativas públicas del distrito de la Perla; Callao”* en el año 2008. El objetivo general d esta tesis era demostrar que entre el estilo de Liderazgo del director y el nivel de desempeño docente existe un alto grado de correlación en las instituciones educativas públicas. Dentro de su proceso metodológico elaboró encuestas (4 tipos) las mismas que fueron dirigidas a la plana docentes, alumnos, personal administrativo y padres de familia, las cuales fueron debidamente validadas y se aplicaron en las cinco instituciones educativas en estudio. Los resultados concluyentes determinan que existe una correlación entre el estilo de Liderazgo del Director y el nivel del desempeño de los docentes de ( $r = 0,800$ ) del resultado según los docentes, alumnos, administrativos y padres de familia. Se detalla en su conclusión que entre el estilo de Liderazgo del Director

y el nivel de desempeño docente, hay un alto grado de correlación de 0,8372, 0,7215, 0,9208 y 0,7241, respectivamente (acorde a la fórmula de Pearson).

La investigación nos proporciona información donde el nivel de desempeño docente depende en gran manera del estilo de Liderazgo del director, concluyendo que, a mayores valores en la aplicación de un buen estilo de Liderazgo del director se tiene valores altos en el nivel de desempeño de los docentes (791 encuestados: 96 docentes. 340 alumnos, 25 administrativos y 330 padres de familia).

Se concluye entonces, que los estilos de Liderazgo predominantes como: tolerancia a la libertad, considerado, democrático; correlacionan altamente con los niveles de desempeño docente en el aula como son: didáctica, motivación y relaciones interpersonales con los alumnos.

Es decir, que concluye que el estilo de Liderazgo considerado, va a generar en el empleado una motivación en su labor. Actitudes emprendedoras a través del empoderamiento lograrán aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al usuario. De tal manera que se formen equipos de trabajo, cohesionados, motivados, capaces de desempeñarse exitosamente y sobretodo favoreciendo a la organización.

Finalmente, es el estilo de Liderazgo que garantiza el éxito del desempeño docente, principalmente por la influencia de uso cotidiano con tolerancia a la libertad, generando altos niveles de creatividad e innovación en la aplicación de su didáctica docente. Es decir, que el estilo de Liderazgo considerado generará en el docente una motivación en su quehacer cotidiano y el uso del estilo democrático promoverá unas buenas relaciones interpersonales con los educandos.



**Campos (2009)**, en su tesis: *“La Influencia de Liderazgo Participativo en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Iniciales 074,106 y 111 de la Región Callao”*. El diseño que se utilizó para la investigación fue el cuasi-experimental o diseño de tres grupos no equivalentes que tenía por finalidad elaborar y aplicar un programa que establezca una relación entre la aplicación de un Liderazgo participativo y su influencia en el clima organizacional. Se llevó a cabo el estudio con los miembros

de la plana jerárquica y docentes de los colegios 074,106 y 111 de la Región Callao. El instrumento utilizado fue el Test “t” y un programa de monitoreo basado en este test, en los que se consideró el estilo participativo. La investigación se desarrolló durante 3 meses, en los colegios 074,106 y 111 de la Región Callao.

En la conclusión se determinó que existe buena correlación positiva entre ambas variables en estudio, esto nos indica que el estilo de Liderazgo participativo de los directores ha influido positivamente en el óptimo nivel de su clima organizacional dentro de estas Instituciones Educativas Iniciales 074,106 y 111 de la Región Callao. Se concluye además, que un adecuado clima, es producto de las buenas relaciones humanas basadas en reconocer, respetar a la autoridad y desarrollar con responsabilidad sus funciones. Así mismo agrega, que este tipo de Liderazgo participativo propone buenas relaciones interpersonales que son cruciales para la organización por que proporcionan camaradería, entusiasmo y genera un buen ambiente laboral, más idóneo y permite un mejor estilo de vida; permitiendo buenas relaciones interpersonales construyendo círculos de amigos y socios laborales proporcionando ventajas y construyendo nuevas experiencias y conocimientos para el

mejor desarrollo de la organización.

Finalmente, en sus conclusiones determina que existe que de existir una limitada participación en la labor formativa, cultural y educativa por parte de los directores existiría un detrimento en las comunicaciones organizacionales, no reconociéndose como un canal importante para socializar a los miembros que conforman la institución, permitiendo su integración y fomentando un clima favorable para el éxito funcional.

**De la Cruz (2011)** en la tesis titulada *“Influencia del estilo de Liderazgo del director en la eficacia de la I.E del consorcio “Santo Domingo de Guzmán ubicado en el sector de Lima Norte”*, Este valioso documento sustenta las influencias sobre las cualidades de los otros Liderazgos Directivos y su eficiencia en las instituciones asignadas a su estudio de investigación. En esta Tesis se determina que el Liderazgo Directivo influye significativamente en relación a la eficiencia y eficacia resaltando las funciones de los directores educativos. En la tesis se plantea que el estilo del Liderazgo Transformacional cumple significativamente con las exigencias requeridas de la educación. Esto conlleva a una eficiencia dentro de la gestión administrativa del director, proyectándose en la dirección de su institución como un verdadero líder cumplimiento eficientemente sus funciones, y de esta manera lograr sus metas establecidas.

**Torres (2005)**, es el caso de Torres que en las conclusiones de su trabajo de investigación establece que en la fase inicial de aplicación del PEI en el Centro Educativo N° 3070, proporciona un nivel se da a un nivel práctico sobre todo referente a la planificación de metodologías, nos presenta los resultados de su equipo resultantes de proyectos

relacionados en diferentes áreas mostrando una autonomía en las decisiones y delegación de cargos y plazas. Es valioso resaltar que la colaboración de la plana de docentes en total, participaron tanto en la elaboración como en la ejecución logrando un trabajo de coordinación que conllevó a un eficiente resultado de investigación.

Debemos precisar que desde 1996, se propuso una gestión institucional y se basó en el *modelo curricular organizativo* propiciando una independencia en las funciones con independencia generando los asientos para la gestión participativa de toda la comunidad educativa, la misma que se deterioró desde el año 2000 en que una serie de propuestas de gestión del centro educativo generó un clima institucional (se implanta un equipo directivo que no posee ni el espíritu ni la visión del director y gran parte del personal docente es reasignado y contratado) favorable para la aplicación del PEI y favoreció la aplicación de la reforma curricular capacitando a los docentes quienes aportaron sus ideas y metodologías de acuerdo al cumplimiento de la misión institucional.

**Pombo (2005)**, en su tesis concluye que en la institución de estudio, acogió un método participativo y voluntario donde se determinó que es a través de los diferentes grupos donde sus miembros manifiestan sus ideas, las socializan y se confrontan libremente. Propone así mismo la teoría de las escuelas donde el aprendizaje se basa en un modelo sistémico (Senge 2002) y se relaciona con lo observado, afirmando una triangulación óptima, los alumnos reciben, los maestros imparten y los padres apoyan y en el caso de las buenas iniciativas de aprendizaje todos aprenden y todos apoyan. Por lo que se afirma que si es posible

relacionar lo administrativo con lo académico cuando una institución educativa tiene claro sus funciones y lo administrativo está al servicio de lo pedagógico, y en este específico se logran adecuar la organización a fin de generar nuevos grupos de trabajo con una cultura de trabajo en

equipo teniendo un indicador común como es el mejorar el proceso de formación integral de su comunidad.

Finalmente expone que las administraciones locales hoy en día se encuentran todavía muy lejos de conseguir la imagen corporativa única que posibilite ofrecer la información utilizando las tecnologías existentes. El camino que deben emprender las administraciones locales en su progresiva modernización no debe quedarse en una presencia por internet (Web) creando una imagen, las soluciones tecnológicas deben ser acordes con las verdaderas necesidades.

El impacto de las TIC's en la gestión de la administración local debe tener la misma consecuencia que cualquier otra implementación de nueva herramienta tecnológica: la viabilidad y la eficiencia para el ciudadano.

**Calle (2012)** su tesis: *“Relación entre el Liderazgo transformacional y la gestión institucional de los directores del nivel secundario de las Instituciones Educativas Públicas de la Región Callao”* de Universidad Enrique Guzmán y Valle en su Tesis Doctoral donde realiza una investigación que es de tipo descriptivo y diseño correlacional, para la recolección de la información haciendo uso de un cuestionario estructurado para obtener información de cada personal directivo. La muestra fue de 45 directores; entre sus conclusiones señala: “Las instituciones educativas de la Región Callao requieren de directores con rasgos de Liderazgo Transformacional porque estos tienen objetivos y

metas coherentes, una filosofía de gestión de calidad, una cultura de innovación y de comunicación, la toma de sus decisiones escolares, tiene una visión de futuro definido y forman otros líderes en los diferentes espacios de gestión”.

**Álvaro (2008)**, su trabajo de tesis nos lleva a conclusiones interesantes, teniendo en cuenta la relación de las variables aplicada para el estudio determinado que la misma variable independiente muestra un muy buen nivel y el nivel de excelencia, se debe agregar que la opinión de los mismos alumnos y de los padres de familia en un nivel superior al promedio de las otras instituciones. Sin embargo, en las conclusiones demuestra que no hay una influencia en la calidad de las instituciones educativas públicas del nivel primario de menores en la Red IV de la Ugel Ventanilla de la Región Callao, donde desarrolla su investigación. En este estudio se ha trabajado tanto con la variable dependiente de calidad como con la variable independiente y en ambos casos el factor y nivel es de superior a excelente, sin embargo, se determina en sus conclusiones que no existe una influencia del Liderazgo Directivo de la institución educativa.

**Morales (2008)** realizó un estudio de su Tesis Doctoral que no fue publicada y la realizó en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle cuyo título: *“Relación entre el Liderazgo en los directores y el desempeño docente en las instituciones educativas públicas del nivel primario del distrito de Ventanilla”*, donde su objetivo general proponía establecer la relación existente entre el Liderazgo de los directores con el desempeño de los docentes en las instituciones educativas públicas del nivel primario

del distrito de Ventanilla-Callao, y que implicaba su compromiso en el cumplimiento de su misión. La metodología empleada fue descriptiva causal, de corte transversal trabajó con 236 docentes y 525 alumnos de 4 instituciones públicas del Callao. Entre los principales resultados se encontró la relación positiva entre el Liderazgo y desempeño docente. La conclusión a la que se llegó fue que la metodología en el Liderazgo de los directores, se relaciona moderadamente con el desempeño participativo, lo que incluye el compromiso de este.

**Boy (2008)** en su tesis: *“Gestión Institucional y la Calidad Educativa en La Institución Educativa Privada San Agustín del Distrito de San Juan de Lurigancho”*, el diseño que utilizó fue el cuasi- experimental. Estudio realizado con los miembros de la plana jerárquica y docentes de la Institución Educativa Privada San Agustín del distrito de San Juan de Lurigancho. El instrumento utilizado fue el test “t” y un programa de monitoreo basado en este test, en los que se consideró los principios de calidad. El programa se aplicó durante 2 meses. En las conclusiones de su investigación comprueba, que existe una directa y positiva relación en la variable gestión institucional y calidad educativa la cual es muy alta desde la percepción de los directores y moderada desde la percepción de los docentes, y aporta indicando que, si se mejora la Gestión Institucional, se alcanzará mejores estándares y acreditación de la Calidad Educativa. Así mismo, se permite proponer la hipótesis principal en la que afirma que existe una asociación directa y positiva entre la gestión institucional desarrollada por los directivos y la Calidad Educativa ejecutada por los docentes de la Institución Educativa Privada San Agustín del distrito de San Juan de Lurigancho, teniendo

como salvedad en esta tesis una correlación moderada en cuanto a la ejecución, aplicación e innovación curricular como la organización del trabajo y el monitoreo del programa curricular desde la percepción de los docentes frente a la gestión institucional ejercida por los directivos; y esto con el fin de comunicar estas conclusiones a los directivos para diseñar y aplicar nuevas políticas que busquen una correlación alta.

**Sánchez (2009)** en su tesis *“La Influencia del Liderazgo Participativo en el Clima laboral”*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Se aplicó un estudio comparativo en dos institutos públicos de Lima y tuvo en su unidad de análisis al Instituto Pedagógico Público de Educación Especial Inicial y el Instituto Pedagógico Público Manuel Gonzales

Prada. Esta tesis tuvo una muestra de 12 directivos y 82 docentes, se utilizó el diseño correlacional, el método cuantitativo en la validez y

confiabilidad estadística, usando la prueba estadística chi cuadrado. Utilizó un cuestionario estructurado, tipo escala de Likert donde seleccionó una muestra al azar, el tratamiento de los resultados estuvo comprendido en un análisis descriptivo de los datos.

Entre las conclusiones más importantes podemos señalar que el grado de correlación entre las variables es alta con 0,727 a un nivel de significancia bilateral de 0,01. Es decir, a una confianza del 99% como el nivel crítico es menor que el nivel de significación establecido por lo cual si existieron razones suficientes para rechazar la hipótesis nula. Por lo cual se aceptó la hipótesis general donde se expresa que sus directores promueven un estilo de Liderazgo participativo en búsqueda del clima laboral óptimo. El autor concluye que el estilo de Liderazgo es

más participativo. cuando integra a sus trabajadores y generan un clima laboral óptimo que de apertura a un trabajo eficaz y logre el cambio de actitudes hacia una mejor comunicación donde reitera que la buena comunicaciones una vía de doble sentido, es decir, debes hablar pero también escuchar a los demás Además contribuye aportando que solo el Liderazgo participativo sustenta el trabajo en equipo como una herramienta que proporciona la toma de decisiones bajo un ambiente democrático, donde cada quien aporta sus ideas con responsabilidad, demostrando sus capacidades para guiar un trabajo que propicie el bien común. Concluyendo además que el estilo participativo genera un clima laboral óptimo dando apertura a la participación eficaz de los actores educativos como son los docentes, alumnos. Además, crea satisfacción laboral, buen desempeño, favoreciendo el crecimiento personal y superación docente.

**Molocho (2010)** Sustenta la tesis titulada: *“Influencia del clima institucional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur”*, en una Tesis Doctoral de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, trabajó en una investigación de tipo – descriptivo- explicativo utilizando el diseño correlacional; se llevó a cabo un conjunto de actividades utilizando los conceptos teóricos básicos de clima organizacional y gestión educativa, eligió una muestra no probabilística eligiendo 07 integrantes del órgano de dirección, 19 del órgano de línea, 02 del órgano de asesoría, 24 órganos de apoyo y



04 del órgano de control, a quienes se les aplicó mediante la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario. Sus conclusiones fueron:

1) “El clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza”. 2) “El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01

Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza”. 3) “El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima Sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza”.

**Núñez (2013)** en su tesis: “*Clima Institucional y Satisfacción Laboral de los docentes de las Instituciones Educativas bolivarianas de las regiones Puno y Cusco 2013*” realizada en la Universidad Nacional del Altiplano establece un estudio descriptivo identificando el nivel del Clima Institucional en que laboran los docentes, contando con una muestra de 195 profesores. Los resultados encontrados permitieron determinar que el 40% están identificados y comprometidos con la mejora continua de su institución y el 27% son indiferentes y el 23% son opositores. Del mismo modo se comprueba que existe una relación significativa entre el Clima Institucional y la satisfacción laboral de los docentes de las I.E. Bolivarianas de las Regiones de Puno y Cusco.

**Zárate (2011)** en su tesis, *“Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”* de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se propuso establecer la relación entre el Liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de la población de estudio.

El investigador concluyó que la relación entre el Liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria tiene una gran aceptación según los docentes.

### **2.1.2 Antecedentes Internacionales**

**Edwards (1991)**, en su investigación concluye en primer lugar, que la calidad de la educación en primer lugar se presenta la relación calidad cantidad, solo en esta década y una vez producida una expansión significativa de la cobertura de los sistemas educativos la calidad se constituye en un campo de intervención prioritario. Asimismo, los altos índices de deserción y repitencia ponen de manifiesto los problemas de calidad.

En segundo lugar, se esboza una aproximación al concepto de calidad, se parte del supuesto de que es un término ambiguo y confuso, a pesar de ser una referencia permanente para los trabajos.

**Abreu (2004)**, en su trabajo de Tesis, llega a la conclusión que la Gestión Administrativa es todo un proceso exclusivo que implica en la consistencia de la planeación, ejecución y control. Todas estas acciones que determinan y permiten alcanzar los objetivos institucionales.

Propone que nace con el hombre mismo, evidenciando la relevancia de la gestión administrativa, pues permite distribuir la efectividad en todos los esfuerzos que demanda una verdadera gestión. Recordemos que las instituciones educativas son organizaciones básicas como procedimiento administrativo, que tiene un objetivo, proporcionar enseñanza tanto en las ciencias, como en las artes y en algunos casos brindan aprendizaje en oficios, brindándole las herramientas para un mejor desempeño y convertirse en un ser útil en la sociedad. Los inicios de la educación privada en la República Dominicana se remontan en la época colonial, aunque no hubo un sistema propiamente organizado. Se hace referencia que en el Municipio de San Juan de la Maguana, se localizan 19 colegios privados y entre ellos el Centro Cristiano de Educación para el Desarrollo, institución educativa cristiana que practica la educación integral como vehículo para el desarrollo del niño, su familia y hacia la comunidad. Este centro educativo tiene como visión transformar la sociedad Sanjuanera por medio de la educación y su misión es capacitar al poblador estudiantil de 3 años a mas, ofreciendo una educación integral basada en las necesidades de la gente y en la región suroeste en sentido general promoviendo la educación técnica como vehículo para el desarrollo.

El Centro Cristiano de Educación para el Desarrollo ofrece todos los niveles en que está estructurado el sistema educativo dominicano es decir nivel inicial, básico, medio y tiene en proyecto dirigir una universidad. La gestión administrativa es descentralizada. Cumple en su totalidad el proceso de planeación organización, dirección, organización, dirección y control, estos elementos en la organización permitieron el

éxito empresarial en su municipio. En cuanto a la planeación, la administración de éste importante centro educativo tiene bien definida su misión, visión y para qué existe y trabaja arduamente para lograrlo, para ello cuenta con un personal altamente calificado. Ha ce mención igualmente al proceso de reclutamiento del personal que se inicia con un entrenamiento que ofrece el centro cada año para el personal interesado en nuevas plazas o plazas vacantes. La admisión de los estudiantes conlleva un proceso simple de evaluación socioeconómica de los padres para determinar si califica para el plan social de becas. En la organización en este centro de enseñanza, existe la división de responsabilidades en dos direcciones: Dirección general y académica y Dirección administrativa. Ambas funcionan en estrecha coordinación, pero con independencia en sus áreas específicas.

La dirección en este centro educativo se aplica de la siguiente forma: Cada trabajador debe estar consciente del trabajo que tiene que desempeñar cada día y de la importancia de su área en toda la organización, es responsabilidad del área administrativa mantener al personal docente motivado suministrándole todo el material de apoyo para que realicen de manera eficiente su trabajo; y realizando actividades sociales (cumpleaños, viajes, excursiones, reconocimientos etc.).

En el caso del control, el sistema en el área administrativa se encuentra automatizado y conectado en red. Lo que permite obtener informaciones académicas y financieras con prontitud y a la vez permite a la administración mantener el control administrativo, así también, en el área docente los coordinadores de niveles supervisan y evalúan el trabajo del

personal docente y son responsables del seguimiento de la planificación y metas a lograrse.

**Figueroa (2008)** en su tesis: *“Programa sobre el Liderazgo Transformacional para el Mejoramiento de la Gestión de los Directivos del Nivel de Educación Inicial dirigido a los centros Preescolares de las Parroquias Juan de Villegas Estado Lara”*. Esta investigación sustenta que el Liderazgo transformacional es un requisito de los nuevos tiempos para las personas, específicamente los directivos que deben trabajar hacia la conducción, mediación, coordinación de las actividades con el personal humano bajo su dirección; llevándolos hacia el logro de objetivos enfocados en brindar calidad en el sector educativo. La investigación está enmarcada dentro de la modalidad de proyecto factible sustentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, que tuvo como objetivo proponer un programa sobre Liderazgo transformacional para el mejoramiento de la gestión de los directivos del nivel de educación inicial, dirigidos a es centros preescolares de las Parroquias del Municipio Iribarren, Distrito escolar N°2 del estado Lara. La muestra estuvo conformada por doce (12) directivos y quince (60) docentes, a quienes se les aplicó un cuestionario de una misma versión estructurada en 26 preguntas: 24 de respuestas múltiples y 2 abiertas, cuya validez se determinó a través del juicio de expertos y la confiabilidad con el coeficiente Alpha de Cronbach, dando como resultado 0,80. Concluye que sólo el Liderazgo transformacional es el modelo más adecuado para el nuevo contexto de gestión de las instituciones

educativas y tiene las mismas funciones del líder considerado puesto que es más efectivo en el manejo del personal, conduce a dejar de lado el egoísmo y logra compartir el poder con su gente, delegando las funciones puesto que se centra en una gestión compartida. Los aportes del estudio planteado buscan calidad educativa, perfeccionando el contexto escolar, porque todos sus integrantes unificarían criterios a favor de una educación de excelencia.

**Carvajal (2008)** en la tesis *“La importancia del líder directivo y su influencia en la cultura organizacional como factores relacionados con el contexto militar de Venezuela”*. El autor discute la necesidad de difundir políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el procesocultural de la organización castrense.

Esta investigación señala que las políticas proyectadas por toda la organización de manera clara y desafiante por parte del líder directivo generarán orientación, concientización del personal para trabajar coordinadamente y poder dotar de un solo sentido común a la estructura de la organización y poder influir en el comportamiento de los docentes hacia el logro de objetivos. El aporte suministrado por el autor citado, reafirma que al tener las reglas y establecer las metas claras Los docentes se sienten seguros que su acción va por un buen camino hacia el éxito organizacional.

**Maureira (2009)** en su tesis *“El Liderazgo Factor de Eficacia Escolar en los Docentes, para optar el grado de magíster en la Universidad*

*Autónoma de Madrid*”, cuyo objetivo fue establecer la relación que tiene el Liderazgo desarrollado por el director en la eficacia de su gestión

. percibida por los docentes en los centros escolares, teniendo como variables mediadoras la participación y la satisfacción del trabajo docente, como variables de control se trabajó con un conjunto de variables tanto a nivel de centros (tamaño de centro, etapa, tipo de centro).

El instrumento utilizado para medir el Liderazgo estuvo basado en el modelo aplicado por Bass, teniendo en cuenta el Liderazgo transformacional donde se percibió una relación estadísticamente significativa entre el Liderazgo desarrollado por el director y la eficacia de su gestión percibida por los docentes: teniendo presente que el Liderazgo transformacional se definió por la composición de las cinco dimensiones teóricas propuestas por Bass. Aportando en lo siguiente, los factores de estilo de Liderazgo transformacional El carisma: logra entusiasmar, transmitir confianza y respeto. La consideración individual presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, aconseja. La estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas. La inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo. La tolerancia psicológica: usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, resolver conflictos, para manejar momentos duros. Todas las citadas dimensiones de Bass tienen una correlación alta sobre la eficacia de la gestión escolar; manifestándose en generar participación y satisfacción laboral docente. Concluye que el líder transformacional posee dimensiones semejantes

al líder considerado pues buscan desarrollar en sus empleados la consideración individual, la estimulación intelectual y ser su inspiración constante. Pues esta investigación afirma que en las organizaciones existen diferentes elementos que determinan el desempeño y compromiso de sus empleados con las empresas. Además aporta que una actividad desempeñada exitosamente, está respaldada por un grupo de empleados que presentan alta motivación, es por ello que una de las alternativas que buscan las empresas para aumentar la motivación es capacitar a sus empleados, delegarle obligaciones que impliquen un reto, ofrecer buenas compensaciones. Promover al personal asignándole un grado mayor de autoridad y responsabilidad, Ofrecer crecimiento laboral y profesional constante. También aportó que el Liderazgo transformacional desencadenará una eficacia escolar en los docentes, logrando en ellos un alto nivel de: bienestar emocional, competitividad, creatividad y relaciones humanas.

Conceptualiza al líder transformacional como aquel que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actitudes, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

**Carrasco (2009)**, en la tesis: *“La Incidencia de la Gestión del Líder participativo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Comunidad Maipú”*, para optar al grado de magister de la Universidad Católica de Chile, cuyo objetivo consistió en establecer la relación que tiene la gestión del líder participativo y la satisfacción, expectativas,



pertinencia, participación, seguridad, confianza, innovación, compromiso y dedicación que desencadenará el óptimo clima organizacional. Esta investigación aportó que la gestión de todo Liderazgo debe siempre desarrollar confianza para lograr aumentar la seguridad en los docentes partiendo por ejercer la habilidad de escuchar a los demás; de entender las necesidades; de interpretar bien los mensajes y de interesarse sinceramente por el progreso de los docentes. Así crear una cultura organizacional basada en los valores de respeto, solidaridad, trabajo en equipo y buenas relaciones humanas. Además, esta investigación logró demostrar y concluir que la existencia de un líder participativo, demuestra una gestión óptima en el trabajo pedagógico y administrativo que se traducen en un acompañamiento sistemático y constante real a los docentes hacia la meta. En sus aportes determina que la responsabilidad recae en los líderes participativos pues no dejan de influenciar en la constitución de un ambiente laboral y como consecuencia lo reciben directamente los docentes, educandos.

Se concluye que es el Liderazgo participativo el que logra influir y generar todo un ambiente positivo proponiendo un espíritu innovador en su plana docente, logrando de esta manera la excelencia. Establece como paradigma que todo Líder participativo propone satisfacción y expectativa, motivando al trabajo más colaborativo y con integración institucional.

**Pérez (2010)** en su tesis *“Administración y Gestión de la perspectiva de las Prácticas de Liderazgo y el ejercicio de los Derechos humanos en la*

*Escuela Normal Mixta Pedro Nufio*”, realizada en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán de Tegucigalpa en la ciudad de México, propuso en su investigación identificar el Liderazgo Directivo de la Escuela Normal Mixta Pedro Nufio.,

En sus conclusiones determinó que el estilo del Liderazgo Directivo facilitaba directivas que facilitaban como factor importante el respeto a sus colaboradores, utilizando la motivación y promoviendo el mejoramiento de las habilidades para el desarrollo del pensamiento. Siendo y determinándose que el Liderazgo Directivo es positiva, enlazados al respeto de los derechos humanos, en todos los niveles y jerarquías. En decir, esta investigación hace referencia sobre el tipo de Liderazgo que el director en una escuela normal practica, dando a conocer el tipo de gestión y relación que existe en toda la plana docente, viviéndose en un clima de respeto y tolerancia entre ellos mismos, a fin de establecer un clima institucional basado en la democracia.

**Manrique (2011)** Sustenta la tesis titulada: *“Liderazgo del director como factor determinante de la funcionalidad administrativa del Colegio Evangélico Mixto “Alfa y Omega” del municipio de la Libertad, departamento de Huehuetenango”*, en Tesis Doctoral en la Universidad Panamericana en México, es una investigación no experimental, transeccional de tipo descriptivo, para la recogida de datos aplica una encuesta y guías de entrevistas, con una muestra estadísticamente representativa de 140 personas, entre docentes, personal directivo, alumnos y padres de familias, cuyas conclusiones fueron: a): El

Liderazgo del director constituye un factor determinante en la gestión administrativa del Colegio Evangélico Mixto “Alfa y Omega” del municipio de La Libertad, departamento de Huehuetenango”. b): El

Liderazgo de director consiste en la capacidad del sujeto nombrado para desempeñar con eficiencia y eficacia las funciones técnicas, administrativas o de gestión y las sociales para la obtención de resultados óptimos en el funcionamiento de un centro educativo determinado.

**Mendoza (2011)** en su tesis para obtener el Grado de Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de “TLAXCALA” realizó un estudio diagnóstico del perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de gerentes de venta de una empresa farmacéutica con el objetivo de realizar un diagnóstico de los perfiles y evaluar su impacto en las variables de resultado satisfacción, esfuerzo extra y efectividad, a través de los instrumentos de medición Multifactor Leadership Questionnaire MLQ, Edición 5 y las Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner llegó a la conclusión que los Liderazgos transformacional y transaccional influyen de manera significativa en las variables de resultado satisfacción , esfuerzo extra y efectividad .

**Sepúlveda (2011)** en el estudio titulado: *“Caracterizar las variables del Liderazgo Transformacional que perciben los seguidores de las organizaciones no gubernamentales ONG”*, trabajo de investigación presentado como requisito para obtener el grado académico de Doctor Ingeniería Administrativa Universidad Nacional de Colombia. Este

estudio usó como instrumento de medición la Escala de Semántico Diferencial de Osgood que es un instrumento de evaluación psicológica creado por Charles Osgood, George Suci y Percy Tannenbaum en 1957. Este instrumento se sustenta en la teoría mediacional de dichos autores, de corte neo-conductista y se aplicó al estudio de esta tesis tomando en cuenta las dimensiones de Liderazgo transformacional acción , motivación y potencia, llegando a la conclusión que los seguidores se muestran de acuerdo con que el líder de la ONG es un líder transformacional porque identifica y satisface las necesidades de sus seguidores cumpliendo siempre con los objetivos dados por la organización.

**Borja, et ál (2012)** en su investigación: *“El Liderazgo Educativo en la Gestión Institucional de la Escuela Manuel de Echeandía de la ciudad de Guaranda provincia Bolívar”*, en una Tesis Doctoral teniendo como objetivo determinar el impacto que produce el Liderazgo educativo en la gestión institucional para mejorar la formación de los estudiantes y mediante un estudio descriptivo de corte transversal y aplicando el tipo de estudio cuantitativo-cualitativo llegando a conclusiones como que si existe Liderazgo educativo , pero falta mejorarlo y que poniendo en práctica el Liderazgo educativo se obtienen buenos resultados en la gestión institucional.

**Acosta, et. ál (2013)** realizaron su investigación sobre el *“Modelo de Liderazgo Transformacional aplicable a directivos docentes , de acuerdo con las políticas educativas del actual contexto”* en una Tesis Doctoral

en la Universidad de Medellín , con el objetivo de presentar un modelo de Liderazgo transformacional dirigido al fortalecimiento de los procesos organizacionales en las instituciones educativas del municipio de Medellín, a través del instrumento cuestionario concluyó que el modelo de Liderazgo Transformacional mejora el contexto educativo institucional.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Fundamentación de la Teoría de la Gestión Educativa.**

#### **2.2.1.1. La Gestión Educativa**

Es importante comprender la función y donde encaja la Gestión Educativa en el área administrativa, se define entonces que la gestión educativa está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una organización, en este caso educativa, logren sus objetivos y metas en un tiempo determinado, de tal manera que cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos, **Lavin y Del Solar (2010)**.

En Educación, a la gestión se le entiende en dos sentidos: De un lado los aspectos referidos a los procesos administrativos que el diseño, implementación del sistema suponen, y de otro lado la administración de los procesos educativos.

Reafirmamos entonces que la administración educativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo como

son: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Directiva N° 00582-INAP/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública). Estos conocimientos sobre la administración, son objetivos y comúnmente están calificados y clasificados para facilitar su estudio.

Siendo un arte la administración, el significado es lograr un resultado óptimo en cualquier organización implica necesariamente establecer una relación entre la creatividad y la ciencia del conocimiento y nos permite colocar una meta, realizarla y aplicarla; generalmente la plana jerárquica es la que propone lineamientos y políticas para llevar a cabo una buena organización.

**La Unesco en el Perú (2011)**, señala en su Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas: La Ley General de Educación en su Artículo 55°.se pronuncia sobre el Director como la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo; y en el caso de la Ley de la Carrera Magisterial en su Artículo 18, expresa adicionalmente que es el Director, quien promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos.

#### **2.2.1.2. Abordaje Administrativo**

La administración es una actividad humana que tiene un área importante y es el campo administrativo. Este es uno de los campos

del conocimiento humano más complejo y lleno de desafío por el trato con seres humanos y con instituciones sociales, en realidad es una actividad basada en el esfuerzo inteligente y coordinado de los hombres. La tarea fundamental de la administración es tomar decisiones mediante las personas; y las organizaciones son entes que desarrollan actividades de múltiple naturaleza.

Cada organización tiene sus propias características, no hay dos que sean iguales. En cada organización, por lo tanto, el administrador asume una conducta propia, directriz y no es juzgado por el conocimiento de las funciones, sino por la forma en que ejecuta su trabajo y los resultados que obtiene en base a los recursos, es decir con eficacia y de manera eficaz. De esta manera consigue objetivos comunes, es claro que el objeto de estudio de la administración ha sido la organización, entendida como un conjunto de cargos y tareas. Posteriormente la organización fue concebida como un conjunto de órganos, funciones y procedimientos que conforman al interior de la organización un conjunto de subsistemas que interactúan entre sí y cuando se relaciona con el ambiente externo, se convierte en un gran sistema. Actualmente la administración enfrenta el problema más grave de nuestra época, que es la velocidad con que se dan los cambios e innovaciones en la ciencia y la tecnología productiva. El administrador se enfrenta a estos retos y se ve obligado a ajustarse a estos cambios.

**Namo de Mello (1992)** afirma que “la defensa de la escuela se sustenta en el proceso de transmisión-apropiación del conocimiento, desde un

punto de vista fuertemente atado a las condiciones reales de funcionamiento de la institución escolar, de su historia y de sus relaciones internas. A partir de ese punto es que la calidad de la enseñanza se plantea con la misma importancia que la democratización de las oportunidades de acceso y permanencia a la escuela, sin la cual la calidad se convierte en un objetivo elitista”.

La institución educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio, y puede ser pública o privada. Es la finalidad de la institución educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El proyecto educativo institucional orienta su gestión.

**Tenorio (2009)** señala: La gestión del capital humano plantea una alternativa de gestión donde el conocimiento tácito y explícito pueda ser incrementados a nivel individual e institucional, a través de estrategias de búsqueda, desarrollo y retención del capital humano, fomentados y llevados a cabo desde la institución.

**Pozner de Weinberg (1995)**, indica que la gestión escolar son una serie de acciones que están interrelacionadas que se genera en la misma comunidad educativa a fin de promover y establecer una viabilidad logrando posibilitar la aplicación de la verdadera pedagogía en los centros educativos



En el caso de la propuesta de **Almeida Savia y Veliz Muñoz (2006)**, indica: que es la actuación elemental del Director en un centro educativo. Coloca a la administración como e pilar trascendente a fin de establecer los objetivos a través de los recursos tanto materiales como humanos y es a través de ellos que se actúa como proceso, haciéndonos recordar que toda institución se realiza a través de los colaboradores. En todo caso es la administración todo un cuerpo de conocimiento sistemático acumulado y aceptando con referencia al entendimiento de verdades relativas a un fenómeno, tema u objeto de estudio en particular.

Todas las acciones de conducción educativa deben estar planificadas. En ellas se debe prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para así tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades de la institución educativa.

**Aguilera y Gálvez (2014)** hacen mención: Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras sobre cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos claros y Liderazgo para poder ofrecer lo mejor de sí mismos a los niños y jóvenes, niños y niñas a los que hay que ayudar a aprender y a crecer como personas, con libertad, con dignidad, con virtudes. (p.

55)

Según señala el autor “gestionar” es tener un trato directo con personas para encaminarlos, darles orientaciones claras, en alusión a no confundir a los demás sobre el verdadero objetivo de la educación

basado en la libertad y la dignidad que merecen todos los agentes involucrados en la educación.

El Director ejerce un papel importante en la promoción de cambios institucionales porque puede motivar y ejercer influencia positiva hasta en aquellos docentes que actúan de forma pasiva en la toma de decisiones dentro de la institución educativa.

**Bustamante (2011)** indica: “Es necesario dar más énfasis a la comunicación interna en las organizaciones educativas por la importante influencia que tiene en la cultura, el clima organizacional y en el nivel de compromiso con los objetivos de la institución”.

Un punto trascendental entre los agentes educativos es la “comunicación” pues contribuye a crear un buen clima organizacional que permita asumir compromisos en beneficio del logro de objetivos que contribuyan a engrandecer el prestigio institucional.

**Huxley (1978)**, si bien es uno de los más antiguos en su teoría hace referencia a cambios que son grandes tendencias por la que atraviesa la humanidad y que si la organización no se adapta se autodestruye. Se refiere a la explosión demográfica, a la presencia de megápolis, a la devastación de los recursos naturales, al incremento de las diferencias entre los países ricos y los países pobres, a la competencia por el mercado y crecimiento económico, a la súper especialización de los técnicos, al desequilibrio entre la ciencia y la tecnología, al armamentismo biológico a los nacionalismos regionales a los fundamentalismos religiosos y las guerras modernas como fenómeno

político natural.

La gestión educativa no es un conjunto único de nuevas recetas infalibles, solución mágica para todos los problemas y para todos los espacios. Si cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular, la gestión educativa no puede basarse en uniformidades. La magnitud, intensidad y configuración de los problemas es específica de cada entorno en particular, de cada centro educativo. No se pueden copiar proyectos, ni aplicarse mecánicamente en un lugar innovaciones exitosas de otro.

Reafirmando a Huxley que expresa textualmente “La administración educativa es el conjunto articulado de acciones de conducción de un institucional educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos complementados en el proyecto educativo institucional.”

Finalmente, tenemos a **Almeida y Véliz (2016)**, donde conceptualiza que la institución educativa, establece los vínculos con cada uno de los diversos organismos de su entorno tanto interno como externo; y es el ámbito físico y social que permite el desarrollo de actividades extracurriculares y comunitarias, cumpliendo con lo que son los fines y objetivos educativos. Es uno de los pocos autores que transmite su visión de hacer cambio, de ponerle visión y arriesgarse a un futuro mejor promoviendo espacios dentro y fuera de la institución educativa.

### **2.2.1.3. Teorías de la Administración**

## Definiciones de la Administración

En conclusión, podemos afirmar:

	Nombre:	Definición:
	E. F. I. Brech	Administración es el proceso social que lleva consigo responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
	J. D. Mooney	Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.
	Peterson and Plowman	Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.
	G. P. Terry	Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
	Henry Fayol	Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
	Konontz and O' Donnel	Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar su objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
	Agustín Reyes Ponce	Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.
	Harold Koontz y Heinz Weihrich	La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos.

❖ La Administración es el proceso de diseñar y mantener un grupo social en el que, trabajando en equipos de trabajo cumplan

eficientemente objetivos específicos.

- ❖ La Administración es un proceso mediante el cual se distribuyen adecuadamente actividades y recursos, para obtener resultados satisfactorios, valiéndose de la Previsión, Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control.
- ❖ La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, mediante la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Pero queda entonces una pregunta : ¿Es la Administración una Técnica, Ciencia o Arte?

Comentamos que al ejecutar la administración LA TECNICA es la aplicación de conocimientos mediante habilidades y destrezas, las técnicas administrativas son en esencia maneras de hacer las cosas, métodos para la obtención de un resultado dado y nacen de la teoría. CIENCIA porque es conocimiento organizado logrado mediante el método científico que se puede comprobar y demostrar, explica la verdad (realidad), se dice que es un ARTE (manifestación subjetiva que trata de conciliar la apariencia con lo real) resultado del deseo mediante la aplicación de las destrezas y habilidades, es decir, es saber cómo hacer algo y resultado del deseo mediante la aplicación de la técnica.

**Koontz y O'Donnell (1976)**, considera que la administración implica planeamiento, organización, dirección y controlar son principios generales. Son necesarios contar con una plana jerárquica como los directores, o, gerentes porque deben planear, dirigir y controlar los

procesos especialmente en lo referente a los servicios que ofrecen a la comunidad. Es tarea primordial tanto del director o del gerente orientar el mejoramiento de las diversas funciones de todo el personal que se ubica en la institución educativa. Este autor propone utilizar el enfoque de la administración por objetivos a fin de lograr una notable mejoría en la calidad logrando el involucrar a todo el personal laborable.

#### **2.2.1.4 Eficacia Directiva en la Administración**

La eficacia está relacionada al cumplimiento efectivo de los objetivos que se propone en cualquier organización o institución.

**Hernández (1999)**, comparte su definición como la capacidad que tiene la gestión en el proceso para satisfacer las necesidades y alcanzar objetivos relevantes y pertinentes.

Incluso existen autores que manifiestan que la eficacia es una cualidad que se encuentra dentro de la eficiencia. En este trabajo no se sigue ese enfoque, sino que se prefiere considerar a la eficacia como un criterio independiente de la dirección, porque el nivel de comprometimiento de los colaboradores que logre la dirección de un centro educativo, generalmente conduce a una mejora en el cumplimiento de los planes y metas trazados e incluso con mayor eficiencia.

Es por ello que surge, al menos para el ámbito educativo, la eficacia directiva operativa: que no es otro que el criterio directivo que adicional de medir el proceso de que se cumplan los objetivos, señala el COMO estratégico de lograr su cumplimiento, de esta manera el directivo logra

sobre los colaboradores una eficiente la dirección educacional, logrando un impacto positivo en su personal. Ello permite definir a la eficacia directiva operativa como la capacidad de la dirección de favorecer el logro del cumplimiento de los objetivos de la institución por el comprometimiento voluntario de los colaboradores y que garantiza la capacidad de mejorar (**Calero, 2006**).

#### **2.2.1.5 Gestión y Calidad**

Gestión y calidad es conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. La gestión de la calidad total es básicamente una "filosofía" empresarial que se fundamenta en la satisfacción del cliente, es la concepción esmerada del producto o servicio. Es conducir a un grupo humano, toma de decisiones y manejo de información hacia el logro de los objetivos institucionales (Mejora Continua, Calidad de Servicio, Satisfacción del Cliente).

Para **Braslavsky y Tiramonti (1990)**, la conducción educativa y calidad es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. Como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de Liderazgo encontramos varios elementos clave.

**Linares (2006)** afirma, que para lograr la calidad total educativa se deben cumplir algunos requisitos:



- ❖ *Competencia*, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- ❖ *Medición*, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado. Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- ❖ *Satisfacción de los clientes*, entendiendo mejor sus necesidades al centramos en las mejores prácticas dentro del sector.
- ❖ *Apertura a nuevas ideas*, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas. Mejora Continua: es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

**(Juran, 1998)** La planificación, el control y la mejora continua, permitiría introducir “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.

Existen dos hechos importantes que son:

1. Se reconoce la existencia de un “usuario”
2. Preocupación por los resultados del proceso educativo.

Orientada a mejorar los 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 generalizó el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas

**Delors (1996)** en términos generales define calidad, como el conjunto de características, atributos, cualidades y propiedades de los bienes productos y bienes servicios, que le confieren la capacidad de satisfacer plenamente las necesidades, requerimientos y exigencias de los clientes, sean estos consumidores de un producto o usuarios de un servicio prestado.

Los usuarios y consumidores también pueden llamarse beneficiarios, cuando las organizaciones o instituciones que prestan los servicios o proporcionan los productos, son entidades del Estado o fundaciones dedicadas a acciones de ayuda social. La calidad como requisito esencial, que deben poseer los bienes y servicios, surge en el campo económico como consecuencia de la preocupación de las empresas

manufactureras y prestadoras de servicios, en mejorar sus procesos y optimizar la atractibilidad de aquello que ofertan. Según el estudio

del trabajo de investigación, no vamos ahondar mucho sobre la

categoría calidad, en tal sentido, nos centraremos puntualmente en sus aspectos más significativos. Especialistas investigadores en esta materia como **Deming, Malcom, Baldrige & Kaizen** han formulado diversas definiciones muy acertadas, que han sido recogidas y analizadas por **Moreno, Luzón, Peris y Gonzales**, quienes sobre la base de ello distinguen cuatro categorías del concepto de calidad que son:

❖ **Conformidad.** La calidad surge en el escenario organizativo de la Sociedad Industrial de principios de siglo (Taylorismo y Fordismo), en el contexto de la producción en serie y en el que cualquier pieza debe valer para cualquier producto. Es por ello que se necesita la homogenización de procesos y productos, de ahí que para asegurar esa uniformidad, se tenga que responder con unas especificaciones (conformidad). En este concepto estadístico de la calidad como homogenización habría que situar autores como Shewhart (1931), Juran (1951), Deming (1989) o Crosby (1984;1991), entre otros.

❖ **Satisfacción de las expectativas del Cliente,** este concepto se maneja actualmente, sobre todo, en la Sociedad de la Información, en la que los servicios se han convertido en el sector productivo más importante. Consiste en definir claramente las expectativas del cliente como criterio de calidad, aunque su nivel de información sea escaso para definir esos criterios y se puedan definir de forma muy subjetiva dejándose guiar más por imágenes o percepciones, que por las características intrínsecas de los productos o resultados.

La calidad es definida según el mercado, cambiante y, en gran parte, con falta de criterios objetivos, sin tener en cuenta los procesos, los productos, la gestión e incluso el análisis comparativo con otros productos. Suelen ser juicios que pueden ser manipulados por determinadas imágenes, entre otras las de publicidad, como medio de crear una imagen, un juicio o un criterio de calidad.

❖ **Como valor en relación al precio**, la cantidad de un producto consumido y su precio son indicadores claros que demuestran la calidad de un producto y los procesos, por tanto, deben estar ligados al coste y a su precio final (incorpora conceptos como durabilidad, comodidad, etc.). Ahora bien, esta tendencia puede llegar a olvidar que un precio más barato y, por lo tanto, un mayor consumo debe estar ligado a la calidad, lo cual es tan sesgado como otros conceptos o, al menos puede llevar a deducciones sesgadas.

Este modelo une la eficiencia de la gestión económica y la eficacia de las ventas y da respuesta a las demandas del mercado.

❖ **Como excelencia**, es un concepto más amplio e integrado y más polivalente y aplicable a diferentes escenarios organizativos, sirve para distintos elementos de calidad: procesos, productos, personas, etc. En esta percepción se entiende la excelencia como lo mejor posible, y exige el compromiso de todos, lo que conlleva aparejado una ventaja competitiva en el mercado. La excelencia lleva dispuesta también el concepto máximo de calidad y de sus estándares, aquello que es lo mejor (Jurán 1951). Esta acepción se está desarrollando en la Sociedad del Conocimiento y en el campo de los servicios como eje

de la producción de los sectores productivos, sobre todo, en la cultura de la globalización cultural y del mercado.

El concepto ha dado lugar al concepto de calidad de la segunda generación: el de las Normas ISO 9000: 2000 y el Modelo de calidad Europeo o de Excelencia, que en 1999 sustituye al de Calidad Total. En este concepto se define un servicio de excelencia como aquel en que se utilizan los mejores componentes, la mejor gestión y realización de procesos. El gran problema es que el concepto es abstracto y de difícil definición en términos de indicadores y criterios que no sean ponderaciones personales y subjetivas.

Específicamente, hablando de calidad de formación profesional, podemos decir que es el conjunto de requisitos y competencias (Conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas), que debe poseer el egresado de una carrera profesional, para satisfacer plenamente, al cien por ciento, las expectativas y exigencias de las empresas e instituciones que ofertan puestos de trabajo, como parte del mercado laboral.

En tiempos actuales, en que las actividades de las empresas e instituciones se desenvuelven en una economía de libre mercado, el egresado de una entidad formadora se convierte en un producto que irremediablemente debe competir con otros, que posiblemente tengan mejores condiciones de formación profesional, es decir, de mejor calidad.

Esto significa que deben estar plenamente formados, para poder ubicarse pertinentemente en el mercado de trabajo, destacándose por su idoneidad y eficacia en su desempeño profesional. La complejidad

de las necesidades sociales exigen que las entidades formadoras de profesionales deben ofrecer garantías de calidad en sus productos (egresados), para ello deben ponderar y medir los indicadores de calidad que poseen sus egresados, con un estándar o patrón de calidad, previamente definidos y perfilados por empresas de acreditación especializadas. En la gestión de la calidad de la formación profesional se puede adoptar el enfoque centrado en la calidad del producto, o el enfoque centrado en la calidad del proceso. Algunas empresas emplean ambos enfoques.

**Vargas Zúñiga, F.** Nos dice lo siguiente: “En esta perspectiva muchas instituciones de formación han definido explícitamente una política de calidad, y en consecuencia practican una gestión estratégica de calidad. Ello implica ubicar referentes internos y externos y aplicar decisiones que combinen ambos, para avanzar hacia el logro de objetivos”. El mismo autor citado nos dice que la implementación de un sistema de gestión de calidad, conlleva necesariamente a la aplicación de un conjunto de principios básicos, tales como:

- ❖ Una clara orientación al cliente: Comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes. Mejora continua de lo que hace la institución: Calidad como una filosofía que jamás termina.
- ❖ Procesos definidos y consistentes: Se definen y se garantiza su cumplimiento.
- ❖ Garantía de calidad de los procesos: La calidad de un producto deviene de los procesos precedentes.

### **2.2.1.6. Los procesos de la Administración**

Según **Chiavenato, (1995)**, aclara en su obra los procesos de gestión, y son:

- a) Planificación:** Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.
- b) Organización:** Establecemos: Funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.
- c) Dirección:** Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.
- d) Coordinación:** Se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones, equipos de trabajo.
- e) Control:** Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

Es también interesante una propuesta de Walter Shewhart la cual indicaba el desarrollo una propuesta del ciclo de los procesos de gestión y que W. Edwards Deming lo popularizo como el “ciclo Deming”. Este ciclo tiene los siguientes momentos: Planificar, Hacer, Verificar, actuar (PHVA). -en inglés plan-do-check-act -



1. **Planificar:** Definir objetivos, métodos, recursos, medidas de prevención. Definición de Procesos.
2. **Hacer:** Formar y ejecutar.
3. **Verificar:** Controlar, medir, comparar.
4. **Actuar correctivamente:** Si hay desviaciones se corrige, si todo está correcto se proponen mejoras.

En todas las fases es fundamental la consulta y participación de los trabajadores implicados.

La calidad total es una filosofía de trabajo en la que todo el personal, planifica, ejecuta y controla su propia tarea corrigiendo fallos y proponiendo mejoras. En pos de la mejora continua y satisfacción de sus clientes.



**La Planificación:** Es en esta fase, que el director con su equipo deciden qué hacer y determinan el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer.

**Fuentes (1980)**, después de matizar las aportaciones de diferentes autores (Schiefelbein, Aguilar y Block, Kaufman, Gómez Dacal, Anderson y Drowman, Quintana, Feroso y Coombs), nos da la siguiente definición: la planificación de la educación es un proceso sistemático, continuo y abierto que sirve para disponer formas de actuación aplicables a la educación.

Otras aportaciones de interés son las de **Yeheskel Dror (1973)**, **Ander Egg (1993)** y **Mascort (1987)**. Para **Dror** (pag.15), “Planificar, es el proceso de disponer un conjunto de decisiones para considerarlo a una acción futura, dirigidas al logro de los objetivos por medios superiores.” Para **Egg** (pág.27-28), “Planificar, es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se implanta una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de lograr alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.”

Desde una óptica institucional, **Mascort** (pág. 57), La planificación es algo más que la simple proyección de las actuales expectativas del director sobre la evolución, que seguirán los factores internos y externos de la institución, en un plazo de tiempo determinado. La planificación debe ser vista como una fijación racional de objetivos a conseguir y una posterior determinación, coordinación y control de la óptima combinación de medios para alcanzarlos.

**Etapas de Ejecución:** Esta etapa implica el desarrollo de la gestión, que facilita la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes, así como el empleo de los recursos para desarrollar y lograr los procesos, programas y proyectos que involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad para los miembros de una organización o institución y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno.

Durante la etapa de ejecución que representa una vital importancia a los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones para el logro de los objetivos propuestos. Hay que considerar en tener cuidado en no caer en la mecanización y la robotización, ya que la delimitación excesiva de tareas puede conducir a la súper especialización, y con ella, a la potenciación de una estructura vertical. Es importante tener en cuenta que se puede caer en la rutina de tareas, si su ejecución no goza de un suficiente marco de autonomía en una organización.

Es importante reconocer que no solo la distribución de tareas y funciones es sólo un proceso técnico, debido a que se enlaza con los proyectos que se tienen de la organización y suele expresar las peculiaridades, tanto del modelo organizativo, como del sistema de funcionamiento adoptado para ser aplicado en las organizaciones.

Es importante tomar en cuenta los siguientes ejes:

- ✓ **Sobre la planeación de la institución educativa.** Se refiere a la revisión de los mecanismos e instrumentos que utilizan para organizar las distintas acciones de dirección y su pertinencia, sus alcances y limitaciones.
- ✓ **Agenda de trabajo y uso del tiempo.** Alude a los criterios que emplean para la distribución de los tiempos destinados a tareas de carácter pedagógico, administrativo, de participación social y asuntos laborales, así como la asignación de actividades al personal docente de acuerdo con sus responsabilidades en la institución educativa.
- ✓ **Formas de comunicación y clima de trabajo.** Es importante dedicar un espacio al análisis sobre las formas de comunicación e interacción que prevalecen entre los docentes de las instituciones educativas. Esto refleja la confianza de la comunidad educativa en las acciones que promueve la dirección.
- ✓ **La Evaluación y el Monitoreo.** Esta etapa consiste en verificar y asegurar que la ejecución responda a la programación esperada, además nos da la posibilidad de considerar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas de trabajo

consideradas en la etapa de planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Esta evaluación, nos dará a conocer aspectos importantes para mantener y reconocer acciones que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

Para que estos procesos sean logrados con éxito, se recomienda que la gestión del directivo deba estar asociada con el Liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. La gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional.

Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad y los objetivos propuestos, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa.

A fin esclarecer los conocimientos sobre estas dimensiones proponemos algunas definiciones:

#### **Sobre la Dimensión Institucional:**

**Lavin y Del Solar (2010)**, indica que esta dimensión permitirá organizar a los integrantes de la comunidad educativa a fin que cumplan sus funciones de manera eficiente, siguiendo las pautas que le otorga la institución. Para cumplir este fin se establece los organigramas, la distribución de tareas, la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios, considerados dentro de la estructura formal y los vínculos,

formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, que identifican a la institución, como elementos de la estructura informal.

**La UNESCO en el Perú (2011)** hace alusión a esta dimensión indicando que ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructuras que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento tanto en la estructura formal (organigramas, la distribución de tareas, etc.) y la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, ceremonias, etc.) con fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones ante las exigencias y cambios de contexto social. Es en esta dimensión en el que se promueve las habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el objetivo de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del mundo globalizado que exige calidad en toda gestión. 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.

Según **Zorrilla (2013)** la dimensión institucional, es una dimensión que contribuirá a identificar las formas como se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. (p.16)

## **Dimensión Administrativa Organizacional**

Teniendo como comentario a la **Representación de la Unesco en el Perú (2011)**, hace alusión en su manual que la dimensión administrativa organizativa, se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información y el cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

**Lavin y Del Solar (2010)**, señala: La dimensión administrativa organizacional, se refiere a la organización interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres y apoderados; centros de alumnos; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

La dimensión administrativa organizacional entonces, se encarga de articular las dimensiones y de velar por las relaciones de convivencia al interior de la institución educativa, ya sea entre docentes, alumnos, personal administrativo, padres de familia, auxiliares; así como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menor jerarquía, directivos con alumnos y así sucesivamente. Es entonces la función del director la de unir, enlazar a todos sus miembros

en busca del objetivo institucional, compartiendo la misma responsabilidad y el mismo compromiso de sacar adelante la empresa.

Según **Zorrilla (2013)** la dimensión administrativa organizacional: En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad y 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.

El Liderazgo del director no sólo debe estar encaminado hacia el logro de tareas, también es importante que considere la parte socio emocional de sus trabajadores. Si conoce, apoya y se identifica con los problemas de su entorno podrá conseguir mejores resultados que beneficiarán a la empresa, esto implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres.

**Representación de la Unesco en el Perú (2011, p. 29)**, define: “La dimensión administrativa como el manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información”.

**Lavin y Del Solar (2010)**, señalaron: La dimensión administrativa financiera está referida a la distribución del tiempo y del

espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.

Como señala el autor, aquí se establecen estrategias para manejar de manera eficiente los recursos humanos, materiales y económicos con la finalidad de mejorar la calidad educativa. 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.

Entre las acciones concretas que se realizarían podemos considerar la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable y financiero.

### **Dimensión Pedagógica**

**La Representación de la Unesco en el Perú (2011)**, hace alusión en su manual que la dimensión pedagógica, se refiere a las opciones educativo-metodológicas, planificación, evaluación y certificación, desarrollo de prácticas pedagógicas y actualización y desarrollo personal y profesional de docentes en cumplimiento de la normatividad y supervisión de las funciones.

La gestión pedagógica es la base fundamental del trabajo de una institución educativa, es la forma cómo desarrolla estrategias a fin que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Este ámbito de la



gestión se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la gestión de aula y el seguimiento académico. Esta dimensión abarca el Proyecto Educativo Institucional –PEI-, el Proyecto Curricular Institucional –PCI-, el Reglamento Interno –RI-, el Plan Anual de Trabajo –PAT-, así como las diversificaciones, estrategias metodológicas y didácticas propuestas en el PEI para la elaboración de las programaciones , unidades y sesiones de aprendizaje.

**Lavin y Del Solar (2010, p. 43)**, indican: La dimensión pedagógica - curricular se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

**Sorados (2010)** señala: La dimensión pedagógico-didáctica se refiere a las actividades propias de la institución educativa, que la diferencian de otras y que son caracterizadas por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos: las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

La dimensión pedagógica 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.

**Zorrilla (2013)** se refiere sobre la dimensión pedagógico :Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que lo conforman: enseñanza- aprendizaje, la diversificación curricular, los programas sistematizados en el proyecto curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Es importante el papel del director dentro de la escuela, el director debe ser un líder que oriente las condiciones, recursos, secuencias y tiempos que caracterizan los procesos de enseñanza y aprendizaje que los docentes implementan con sus alumnos para lograr los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio. Por ello las acciones que la dirección realizará se deberán centrar en el mejoramiento académico de los docentes, a través de la asesoría y el acompañamiento directo. Por lo anterior, se deberá prestar atención tanto a las formas de enseñanza de los maestros como al aprendizaje de los alumnos.

Se requiere para la ejecución Asesoría técnico-pedagógica. Es importante que el director domine los enfoques de enseñanza vigentes, el uso y aprovechamiento de los materiales educativos para alumnos y maestros, el diseño de estrategias didácticas (planeación), la evaluación del aprendizaje, el apoyo técnico que brinda la supervisión mediante visitas a las instituciones educativas, cursos y talleres para el diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos educativos, entre otros.

Autoformación o auto capacitación. Se relacionan con las estrategias que han establecido para identificar las necesidades de formación o actualización en los directivos de las instituciones educativas, el colectivo docente, así como los mecanismos y estrategias para atender dichas necesidades desde su ámbito de competencia, como en coordinación con otras instancias educativas.

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo la enseñanza – aprendizaje.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas el uso y dominio de planes y programas, el manejo de enfoque pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias.

### **Dimensión Comunitaria**

**La Representación de la Unesco en el Perú (2011)**, hace alusión en su manual que la dimensión comunitaria responde a las necesidades de la comunidad, a las relaciones de la escuela con el entorno, de padres y madres de familia, de las organizaciones de la localidad y de las redes de apoyo.

**Lavin y Del Solar (2010)**.señala que “La dimensión comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras”.

Se debe enfocar al impulso de la participación de la comunidad educativa y de la sociedad en general para enriquecer los procesos de mejora educativa en la escuela a través de la colaboración de la familia, alumnos, vecinos y organizaciones de la comunidad, así como otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Continúa **Zorrilla (2013)** en la dimensión comunitaria define que esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, como se integra y participa de la cultura comunitaria; también alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles y eclesiásticas.

#### **2.2.1.7. Perfil del Gerente Educativo**

Se refiere a las características de un gerente educativo moderno:

##### **En la gestión institucional**



Tener capacidad de Liderazgo y convocatoria para Gestionar su  
Centro Educativo



Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector  
educación y otras normas pertinentes a su función directiva



Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para

tomar decisiones.



Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.



Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.



Conocer y aplicar en su centro métodos y técnicas para elaborar el Proyecto de Desarrollo Institucional.



Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.

#### **En la Gestión Pedagógica**



Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.



Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.



Tener capacidad de identificar y organizar la evaluación de los elementos técnicos del proceso de aprendizaje, innovación, textos y materiales educativos.



Manejar adecuadamente las técnicas y procedimientos de supervisión y evaluación educativa.



Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.

### **En la Gestión Administrativa**



Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.



Conocer y aplicar normas técnicas y procedimientos de la infraestructura y equipamiento educativo.



Tener capacidad de generar y administrar recursos financieros con un enfoque gerencial (Alvarado, 2006).

**Flores (2001)** en su investigación analiza el factor humano en la docencia pretendiendo determinar las características personales del profesor y su desempeño docente. Con tal fin, evalúa una muestra aleatoria de 165 maestros de la educación secundaria obligatoria del

Vallés (Catalunya) en España al considerar una población de 2000 docentes. Se emplea el análisis cuantitativo para las encuestas realizadas y el análisis cualitativo en la técnica de entrevistas usada. Se concluye que el entorno laboral y las condiciones del trabajo de

enseñanza se relacionan de manera significativa con la tarea responsable del profesor.

Finalmente, **Miranda y Andrade (1998)** en su investigación sobre la influencia del Liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago buscan medir el grado de influencia de este Liderazgo en el rendimiento de los alumnos disponiendo de una muestra conformada por 200 estudiantes. Se trata de un estudio no experimental de tipo descriptivo correlacional donde se manifiesta que este Liderazgo incide directamente en el rendimiento pues potencia los canales operativos de información y comunicación, y fomenta, además, una cultura institucional de identificación con la comunidad escolar.

#### **2.2.1.8. Objetivos de la Gestión Educativa**

Son objetivos de la gestión contribuir a:

1. Promover en la escuela el derecho de la educación de calidad y un aprendizaje significativo.
2. Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente.
3. Garantizar la participación activa y responsable de los agentes de la educación.
4. Impulsar el desarrollo de las acciones educativas provistas para el logro de la misión y visión de la institución educativa.
5. Vigilar por el respeto y cumplimiento de los acuerdos que se tomen por parte de la comunidad educativa.

6. Evaluara los procesos y resultados de las acciones emprendidas en el beneficio de la institución educativa.
7. Desarrollar Liderazgos democráticos.
8. Incentivar la autoevaluación y evaluación permanente que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

#### **2.2.1.9 Instancias de la Gestión Educativa**

Las instancias de gestión educativa descentralizada son:

- ❖ La Institución Educativa.
- ❖ La Unidad de Gestión educativa Local.
- ❖ La Dirección Regional de Educación.
- ❖ El Ministerio de Educación

#### **2.2.1.10. La Institución Educativa**

La Institución Educativa, como unidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. Ella tiene lugar en la prestación del servicio. Puede ser pública o privada. Es finalidad de la institución educativa el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión.

La institución educativa, como ámbito físico y social, establece vínculos con los diferentes organismos de su entorno y pone a disposición sus instalaciones para actividades internas y/o extracurriculares salvaguardando los objetivos propuestos.



#### **2.2.1.11 Ámbito de la Institución Educativa**

La Institución educativa comprende los centros de Educación Básica, de Educación secundaria y los de Educación de Técnico-Productiva, así también las instituciones de Educación Superior.

#### **Finalidad y alcances sobre la gestión del sistema educativo.**

La Gestión del Sistema Educativo, se rige por lo dispuesto en el Título V de la Ley N° 28044, Ley General de Educación.

Se aplica a las instancias de gestión educativa descentralizada: Instituciones Educativas (II.EE.) y programas educativos públicos de los niveles y modalidades de la etapa de la Educación Básica y de la Educación Técnico-Productiva; Unidades de Gestión Local (UGEL); Direcciones Regionales de Educación (DRE). De aclararse que no hay diferenciación alguna entre las instituciones públicas o privadas.

#### **2.2.1.12 Tipos de Gestión de las Instituciones Educativas**

Las Instituciones Educativas, por el tipo de gestión, son:



Públicas de gestión directa por las autoridades educativas del sector Educación o de otros sectores o instituciones del estado.



Públicas de gestión Privada, por convenio, con entidades sin fines de lucro que prestan servicios educativos gratuitos.



De gestión Privada conforme el artículo 72° de la Ley General de Educación 28044.

### **2.2.1.13 Características de la Gestión**

Conforme a las últimas normas educativas vigentes, las principales características de la gestión del Sistema Educativo son las siguientes:

- ✓ Es descentralizada, pues en cada instancia de gestión se articulan las acciones del Ministerio de Educación, Direcciones Regionales, UGELES e Instituciones Educativas, de acuerdo a las competencias que la ley les asigna, respetando sus autonomías en sus ámbitos de jurisdicción.
- ✓ Es simplificada y flexible, pues permite la fluidez de los procesos y procedimientos de trabajo permitiendo que el sistema educativo se adapte a la diversidad de necesidades de aprendizaje y socialización de los estudiantes de todas las regiones.
- ✓ Es participativa y creativa, pues permite la participación de la sociedad e interviene de manera organizada, democrática e innovadora, tanto en la planificación, organización, seguimiento y evaluación de la gestión en cada una de las instancias de gestión descentralizada del sistema educativo, por medio de sus respectivos Consejo Educativo Institucional (CEI), Consejo Participativo Local de Educación (COPALE), Consejo Participativo Regional de Educación (COPARE) y otras organizaciones de la comunidad educativa.
- ✓ Está centrada en los procesos de aprendizaje y socialización de los estudiantes.

- ✓ Es formativa, porque contribuye al desarrollo de los integrantes de la comunidad educativa y se basa en la comunicación y transparencia.
- ✓ Es unitaria, sistémica y eficaz porque la gestión de cada instancia se articula con las otras y tiende al logro de sus objetivos.
- ✓ Es integral, porque comprende las dimensiones pedagógicas, institucionales y administrativas de la gestión educativa.

#### **2.2.1.14 Autoridad de la Institución Educativa**

Conforme a los cánones vigentes la autoridad en la primera instancia educativa es el Director institucional.

**El Director**, es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

#### **Funciones del Director**

Las funciones del Director de las instituciones educativas están establecidas en los artículos 55° y 68° de la Ley General de Educación 28044 y en el artículo 19° del D. S. N° 009-2005-ED. Reglamento de Gestión del Sistema Educativo.

#### **2.2.1.15. Estrategia de la Gestión Institucional.**

La estrategia no es predicción, sino comprensión de lo estratégico del “otro”. Se trata de establecer direccionalidades más apropiadas respecto de un contexto. El contexto como una serie de actores con interés, contradicciones y alternativas vinculantes en relaciones de fuerza conjunto. La estrategia, entonces es una forma de pensamiento, una

forma de observar y percibir la realidad. Definitivamente la estrategia es una perspectiva que forma parte de los esquemas racionalistas e inteligentes.

Se acepta la estrategia como perspectiva racionalista del diseño de la realidad, de medios afines y ello requiere de:

- ✓ La indispensable necesidad de homogenizar fines, al existir actores múltiples y contradictorios.
- ✓ La indispensable necesidad de estandarizar permanentemente medios, al ser las situaciones y los eventos tan cambiantes y móviles; por lo mismo, los medios requieren ser actualizados “reconfigurados”.
- ✓ La indispensable necesidad de predecir, controlar, el sustentarse con la direccionalidad construida pensando en la estrategia del otro. La estrategia es un elemento de alta reflexión, ya que ella se está jugando el destino de las acciones trascendentes de una organización, por tanto, los seres humanos encargados de llevar a cabo la estrategia requieren una motivación especial, de su involucramiento con los fines estratégicas diseñados.

Entonces el pensamiento estratégico forma las grandes ideas o visiones, alrededor de los cuales la comunidad educativa pueda avanzar y construir el futuro. A su vez la planeación estratégica toma las grandes ideas y los convierte en necesidades específicas para su aplicación día tras día, para ello se considera cuatro prioridades:

- ✓ El diálogo, que pretende mejorar la comunicación para el aprendizaje y la adaptación del cambio.

- ✓ La evaluación, como una manera de considerar la situación actual de la institución de organización y su disposición y habilidad para el cambio.
- ✓ Una visión que estimule el pensamiento sobre la dirección del cambio.
- ✓ En la globalización la función de la gestión institucional radica en dirigir e integrar los servidores con su entorno o comunidad local y sus organizaciones.
- ✓ En los servidores potenciar sus capacidades, habilidades y conocimiento para la adopción e implementación de decisiones, con la plena participación plena de los padres de familia e instituciones locales en la mejora de la calidad del Servicio Educativo Institucional. Para una eficaz planeación de la acción, que dirija la institución hacia la visión. Por consiguiente, los permanentes cambios y las exigencias de la gestión institucional estratégica e innovadora, el Director debe tener presente los siguientes principios:
  - ❖ Buscar la verdad con espíritu transformador.
  - ❖ Trabajar en equipo (sinergia) para lograr la calidad o la excelencia.
  - ❖ Promover el compromiso institucional.
  - ❖ Trabajar con decencia, con emoción inteligente e integridad.

#### **2.2.1.16. Gestión Pedagógica**

La gestión, así como la administración y la planeación representan la posibilidad estratégica para articular y dar sentido y contenido a la acción entre los diversos planos educativos. Por su naturaleza, tales estrategias recogen orientación es y perspectivas teóricas, se ubican como

instancias mediadoras de la acción y pueden desempeñarse con funciones tanto de naturaleza técnico -burocrática como de relación orgánica entre los propósitos integradores y autogestionarios y los diversos sectores educativos. La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes. Situar en el plano pedagógico de la práctica educativa, supone la existencia de un conjunto de condiciones propiamente institucionales que rebasan el ambiente estrictamente escolar para tocar las esferas de poder formales y no formales que atañen tanto a autoridades, funcionarios y sujetos interactuantes como a procesos de interacción y de intercambio de bienes y de valores, sean estos de orden pedagógico o extra-pedagógico. Para el desarrollo de la propuesta se presentan a continuación cuatro apartados en los que se abordan aspectos relativos a la gestión como proceso de innovación, la dimensión organizacional de las instituciones, algunos elementos conceptuales de la gestión como construcción teórica y las posibilidades de un modelo de gestión pedagógica para América Latina.

El concepto de gestión pedagógica como tal es difícil de encontrar en la reflexión teórica acerca de los procesos educativos en el mundo, y probablemente, también de América Latina. Los ejemplos de lo que aquí puede identificarse como gestión educativa y de establecimientos escolares en el caso de los países de la región, pueden ser asociados

con iniciativas más cercanas a la idea de proyectos de innovación educativa. ”la idea de proponer innovaciones en la educación abarca una diversidad de propósitos en la medida que esta es una aplicada o sugerida en o para el diseño o ejecución de procesos educativos”. En términos generales, el sentido de las propuestas de innovación oscila desde las visiones sobre procesos educativos amplios hasta aquellas centradas en el análisis sobre el papel del profesor en una acción pedagógica; entre tales extremos están presentes los siguientes referentes: aquellos que se sitúan en el nivel de los procedimientos a seguir en la estructura institucional, los que circunscriben a la innovación en el plano del currículo y por último, aquellos que lo hacen sobre el plano de los procesos de enseñanza-aprendizaje en el aula.<sup>1</sup> La gestión, en tanto que proyecto innovador, debe atender distintos planos de análisis: La estructura económico social existente: la composición social; las estructuras y la distribución de poder; los modelos de organización social; los valores culturales y los cambios, transformaciones y modificaciones de la estructura económico-social en general. Las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada formación social: el origen y las características del proceso de institucionalización social; los ámbitos de la vida social sujetos a procesos de institucionalización, en especial el educativo; la estructura institucional predominante; los procesos de legitimación institucional; los preceptos normativos formales y la diversidad de pautas de acción social institucionalmente reconocidas.

Los modelos de organización existentes: el modelo hegemónico; otros modelos existentes; los sistemas de organización institucional y los preceptos normativos que los sustentan; las funciones, los papeles y los roles; los sistemas de relación social predominantes; los valores culturales subyacentes; los mecanismos de interacción social y los objetos de intercambio. Los procesos de relación interpersonal: los sectores sociales involucrados; los sectores propios de la organización institucional; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal al interior de cada sector de la organización y los valores e intereses prevalecientes en tales procesos de interacción. La participación individual: La práctica grupal; el trabajo individualizado; los objetos de competencia; los mecanismos de competencia; la concepción que se tiene de los procesos sociales e institucionales, y la connotación cultural de la actividad en el contexto social e institucional.

#### **2.2.1.17 Gestión Institucional**

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de



las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

#### **2.2.1.1.18. ¿Qué es el Liderazgo?**

El Liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos.

Es vinculante a los contenidos de generar procesos de sensibilización y convocatoria al trabajo colaborativo especialmente para los fines y los valores en las actividades habituales.

Todo Líder tiene convocatoria entre sus colaboradores y promueve la comunicación, sobretodo la visión que pretende obtener en lograr los objetivos institucionales.

Nuestra costumbre enraizada en instancias meramente burocráticas ha tradicionalmente promovido el diseño de objetivos proyectos y programas y demostrado está que esto no es suficiente, se requiere de integrarse, comprender los fines y lograr una identidad sólida en beneficio de la institución educativa a la que pertenece.

El filósofo **Hugo Landolfi (2013)** define al Liderazgo en los siguientes términos:

“El Liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales – de cada una de las personas que conforman el equipo de Liderazgo, conjuntamente con aquellos que son organizacionales.

La finalidad del Liderazgo consiste en servir y transmitir las propias perfecciones del líder a sus liderados y al mundo en que vive, buscando su bien, honrando siempre los valores y principios humanos más profundas y elevados, incluyendo específicamente la verdad, el bien y la justicia.

### **El Liderazgo como factor de Transformación**

Es sin duda el Liderazgo un aspecto estratégico y clave en todo momento de la vida organizacional, pero adquiere mayor relevancia en tiempos de crisis y de cambios transformadores.

Es mucho más difícil estar en el Liderazgo cuando las circunstancias se hacen más complejas y las emociones comienzan a afectar al equipo y a su capacidad de acción conjunta. Si bien el rol que juega el número uno es clave en esos momentos, es importante observar el conjunto de comportamientos que integran el fenómeno de la conducción en la

institución educativa o empresa, mucho más cuando todo parece salir mal.

Entonces, ¿de qué están hechos esos líderes que surgen cuando todo parece imposible?

La velocidad de reacción es imprescindible en momentos de crisis, y muchas veces quien más sufre las pérdidas es quien está al mando. Aceptar, soltar y actuar son las palabras claves. Conviene tomarse un tiempo, tanto para contar con información que aporte objetividad, como para tomar consciencia del clima organizacional. El Líder efectivo ve la situación con realismo y actúa en consecuencia, pero también mantiene presente su visión y propósito. La sensación de urgencia, dice Kotter, puede ser aprovechada para impulsar movimiento.

## **2.2.2. Fundamentación de la Teoría del Liderazgo del Director**

### **2.2.2.1. Conceptualización de Liderazgo.**

El Líder requiere de actitud (generosidad, valentía, convicción, sabiduría y riesgo), conductas de inspiración (motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza) y comportamientos de interrelación (disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación).

Rensis Likier, el educador y psicólogo norteamericano describe los cinco comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder eficaz (**Murillo, 2006**), a saber: el fomento de relaciones positivas, el mantenimiento de empatía; sentimiento de lealtad al grupo, el

entusiasmo para alcanzar altos estándares de rendimiento, la posesión de conocimientos técnicos y la capacidad de coordinación y planificación.

La acepción de Liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción. **Rojas y Gaspar (2006)** manifiestan que el “arte de la conducción **Bolívar (1997)** seres amplía la definición humanos” señalando que “el liderazgo es una forma especial que influye voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes”. **García (2006)** se identifica con la definición propuesta por Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo “en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación” Por su parte, **Hellriegel y Slocum (2004)** lo define, proceso de cómo desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan es; ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos”. **Silíceo et al (2001)** sintetizan el significado del término liderazgo como “la influencia para el logro de un fin valioso”

**Jones y George (2006)** define el liderazgo “es la influencia sobre la gente e inspira, motiva y dirige actividades para ayudar a alcanzar los objetivos del grupo o de la organización” También, es un fenómeno social que aparece en los grupos sociales y en las instituciones, que se

constituye en una influencia interpersonal ejercida en una situación dada, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos y, como lo explica

**Goberna (2001)** “las condiciones para que se dé el líder de dos características importantes: el poder y la autoridad”. Como las organizaciones se hallan constituidas por individuos que laboran juntos, interactúan en distintas actividades y en diferentes niveles, algunas de estas personas ocupan posiciones en los diversos estamentos administrativos para dirigir el trabajo de los demás, convirtiéndose así en responsables de la actividad conjunta del grupo, lo cual implica liderazgo.

**Chiavenato (2002)** expresa que: El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. Por estas razones, la complejidad del asunto ha conducido a plantear infinidad de teorías y a intentar explicar qué es el liderazgo. La conclusión es que todavía no existe un enfoque amplio y universalmente aceptado al respecto.

**Robbins y Coulter (2010)** aseveran que líder es alguien que “puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas”. Un director o un gerente debieran ser líderes

pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia, y como afirman **Silíceo et al. (2001)** su ejercicio implica que un líder a definir “su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores” Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. Se acota que liderazgo no significa lo mismo que administración; el administrador es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc. “Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (**Castro, 2006**), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

**Chiavenato (2002b)** manifiesta que “en rigor, líder para tratar adecuadamente con las personas que trabajan con él. El líder, por su

parte, puede actuar en grupos formales e informales y entonces, el administrador se puede apoyar por completo en la autoridad de su cargo o adoptar un estilo de conducta más participativo que implique decisión compartida con el subordinado. Aquí se ve otro aspecto importante del liderazgo, el cual es la comunicación del líder que afecta el comportamiento y desempeño de los liderados con su claridad y exactitud, pues la dificultad de comunicar es una deficiencia que perjudica al mismo. El poder y la aceptación de los liderados también son dos características emergentes de lo dicho. Consecuentemente, el administrador puede adoptar un estilo autocrático e impositivo o democrático y participativo para lograr que las personas realicen las tareas. Empero, no hay que olvidar lo que expresan **Silíceo et al (2001)**: la esencia ‘del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo.

El filósofo **Hugo Landolfi (2013)** define al liderazgo en los siguientes términos:

El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales – de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquellos que son

organizacionales.

Lo expresado se puede aplicar al caso concreto de la realidad escolar donde el director líder debe guiar la determinación de lo que se va a realizar de forma correcta, proporcionar al personal los insumos y las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, verificar que las tareas se hagan eficientemente y evaluarlas, e introducir cambios o innovaciones para corregir o mejorar el funcionamiento institucional. Hay que agregar que todo personal directivo debe tener presente que ocupar el puesto de la dirección no es ubicarse en una situación de privilegio que le posibilite comodidades injustificadas, ni usufructuar el cargo rehuendo funciones y tareas de su competencia. El profesor universitario **Alvarado (1996)** expresa que “dirigir es responsabilidad la tarea encomendada, poniendo en ella todo el interés que se concede a los asuntos personales; es integrarse al grupo de personas que nos han sido asignadas como colaboradoras”.

**(Bass y Avolio, 2010)** dice “El líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades, pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores. Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores”.



#### **2.2.2.2 Teoría sobre Liderazgo de Likert.**

**Reyes (2004)** indica que el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la Universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”. Con el devenir de las investigaciones él desarrolló ciertas ideas y enfoques para la comprensión del comportamiento de los líderes. Manifestó que hablar de estilos de liderazgo es referirse “al conjunto de cualidades y técnicas del gerente” (1997). El sustento teórico de este estudio corresponde, pues, a la fundamentación sobre liderazgo directivo de este experto en la materia.

**Valencia (2008)** expone sobre Likert la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New Patterns of Management*, de Rensis Likert, en 1961. Posteriormente fueron cambiados en *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (1968). Respectivamente, a sistema 1, sistema 2 sistema 3 y sistema 4.

A pesar el todo el tiempo transcurrido, con la aparición de nuevas teorías de liderazgo, la propuesta de Likert, que aparece como materia de conocimiento en cualquier libro especializado, no ha perdido su utilidad. Además, esta base teórica fue seleccionada debido al empleo que ha

tenido en las investigaciones nacionales relacionadas al tema motivo del presente estudio.

Al respecto, **Valencia (2008)** refiere que las personas no trabajan en las organizaciones, sino que las personas “son la organización”. Respetando esta orientación personalista propuso los cuatro estilos directivos, pero antes de establecer los mismos se tiene que considerar la descripción de los cuatro criterios o factores que los determinan, a saber: los procesos decisorios, los sistemas de comunicación, las relaciones interpersonales, y el sistema de recompensas y castigos.

Los procesos decisorios constituyen el factor esencial en la permanencia de una organización cuya influencia se relaciona con el sujeto que tiene el poder y la autoridad para ejercerlo (por ejemplo, el líder directivo), se direccionan objetivamente partiendo de la valoración de las fuentes informativas y la consiguiente evaluación de los alcances de la toma de decisiones, así como su impacto. Por otra parte, el sistema de comunicación alude a la manera cómo se manifiesta el intercambio de información entre la autoridad y los subordinados. Sin la clara, adecuada y pertinente comunicación no se puede dar un eficaz y eficiente trabajo colectivo, pues la información errónea, insuficiente o no transmitida de manera oportuna ocasiona diversos fallos en los dirigidos y genera el resquebrajamiento o nulidad de un proceso decisonal.

Como afirma **Reyes (2004)** el comportamiento del directivo efectivo “se basa en la comunicación en una unidad”.

Asimismo, las relaciones interpersonales, vistas como el conjunto de habilidades demostradas para el trabajo en equipo con fines y metas precisos, se refieren a la interacción que por medio de la comunicación se desarrolla entre el director, para este caso, y el personal docente, el cual constituye el grupo profesional de la educación que tiene al frente. Las recompensas y castigos pretenden enrumbar las acciones del personal en el logro de los objetivos, reforzando conductas positivas que alienten la consecución de metas y desalentando comportamientos negativos que vayan en contra de los fines institucionales. Ejemplos de recompensas son la felicitación escrita o la designación para participar en eventos o capacitaciones representando a la institución; en cuanto a las sanciones o medidas correctivas, se tienen la llamada de atención verbal, la amonestación escrita y el proceso administrativo.

#### **2.2.2.3. El Liderazgo en las organizaciones educativas.**

**Torres (2008)**, en su investigación determina que las instituciones educativas públicas se encuentran sufriendo de estrategias para solucionar sus problemas sobre todo en los aspectos pedagógico, administrativo y de gestión; generando incomodidad y malestar en toda comunidad educativa, por ende, en la misma sociedad, pues no responden a las expectativas ni a los intereses de población.

La sociedad moderna, se ha vuelto cada vez más demandante y la oferta de los directores y los responsables de la gerencia en las instituciones no garantizan un éxito personal de sus docentes, como consecuencia de un tradicional estilo de gestión, impidiendo el éxito organizacional.

Esta situación se mantiene como una piedra en el zapato de los niveles más altos en la administración educativa, pues lograr mejorar la eficiencia y productividad de la educación es en base a un estilo de liderazgo, oportuno, real y objetivo.

Existen varios factores negativos en los aspectos organizativos, uno de ellos es el desconocimiento del personal directivo y jerárquico en teorías modernas de estilos de liderazgo, aspecto administrativo y de gestión. Por ello las instituciones educativas no consiguen avance óptimo en la mejora de los procesos pedagógicos para utilizar como soporte de la reingeniería intelectual y la gestión de recursos humanos.

Gestionar en la escuela significa poner en marcha procesos de toma de decisiones criteriosas, delegación de tareas, coordinación de equipos de trabajo, de supervisión de las acciones educativas y sobre todo aplicar una política creativa de incentivos que buscan el desarrollo personal de sus docentes trayendo el éxito organizacional. Debiendo partir por examinar los procesos educativos, reflexionar sobre ellos, mirando e interpretando cómo se dan en la realidad, qué cuestiones son facilitadas y cuáles obstaculizadas desde las diversas actuaciones. Ello permitirá al equipo directivo construir un saber acerca de la escuela y de su propio estilo de gestionar, desde una actitud crítica y creativa.

Para dar respuesta al mandato que la sociedad hace a la escuela es necesario que la gestión directiva promueva el análisis y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas y sus problemáticas.

#### **2.2.2.3.1. Liderazgo Pedagógico**

**Cochachi (2006)** define que el Liderazgo Pedagógico es la acción del profesional en educación de promover un aprendizaje de calidad, animar a los alumnos y docentes a lograr los objetivos institucionales, competencias o estándares educativos, además va a instruir y formar a cada miembro del equipo humano de docentes, en síntesis, el que asume el liderazgo pedagógico ejecuta un compromiso social. Las investigaciones sobre eficacia, mejora de la escuela y asimismo sobre gestión de calidad muestran que existe una relación muy importante entre el liderazgo pedagógico y los resultados organizacionales.

**Rodrigues Molina, Caro & Zapata (2015)** indican que el nuevo enfoque del Liderazgo escolar, centrado en lo pedagógico, es central para los procesos de mejoramiento continuo de las instituciones escolares. Se evidencia que existen figuras de liderazgo en la escuela marcadas y con distintas funciones, y distintos resultados. Por ello, las comunidades escolares reconocen que los líderes con un enfoque centrado en lo pedagógico y curricular son más reconocidos y "respetados" dentro de la institución. Concluyendo que en esta área, es el lugar que muestran las señales de cuales podrían ser los aspectos a mejorar en una gestión escolar, principalmente en el trabajo de quienes lideran las instituciones escolares.

**Leithwood & Jantzin (2000)** expresan que hay que tener en cuenta la relación indirecta de Liderazgo y resultados escolares: cuanto más comprometidos están los profesores y alumno, menos necesidad hay

de Liderazgo educativo. La tarea crucial para el Liderazgo pedagógico estriba en ayudar a hacer efectivos los lazos de capacidades de autogestión y resultado de aprendizaje.

**Gago (2006)** indica, que para ser interpersonalmente competente como líder pedagógico se necesitan ciertas habilidades, pero también gran cantidad de conocimientos sobre el profesorado, la docencia y los puntos de vista de los profesores sobre sí mismos, sus alumnos y su trabajo. En la actualidad se cuenta con una base sustancial de conocimiento formal en todas esas áreas, lo que permite hacer muchos de los tipos formales para presentar este conocimiento a los individuos y promocionarlos para practicar, utilizando este conocimiento y las destrezas interpersonales afines.

**Argos & Ezquerro (2014)** describe que el Liderazgo Pedagógico es el resultado de una contribución de una triada de elementos (Spillane et al 2008, Garanni et al 2010) situación, prácticas concretas del profesorado que asume la posición / funciones de liderazgo y las dinámicas de interacción con las otras personas y el entorno.

#### **2.2.2.3.2. Liderazgo Educativo**

**Salvador (2008)** en su tesis, propone la necesidad de contar con directores que posean capacidades de liderazgo para la gestión de las Instituciones Educativas, de las UGEL, demás áreas educativas y cargos del Ministerio de Educación, pero no es suficiente la necesidad de dotar a estos directores con la apropiada tecnología, bases conceptuales para desenvolverse eficazmente en la gestión de sus

instituciones. También es crucial dotarlos de actitudes, habilidades de poder trabajar con personas humanas.

El liderazgo educativo en la escuela debe desarrollar una gestión óptima donde aplique un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos para el buen manejo de los recursos para lograr un éxito organizacional.

**Marchesi (2016)** nos muestra las características que definen un buen liderazgo. Si bien el liderazgo educativo no es el principal factor para el buen funcionamiento de la escuela, sí es uno de los más relevantes para impulsar una dinámica que permita la mejora de la calidad de la enseñanza, lo que hace valiosa la reflexión que nos propone.

#### **2.2.2.3.3. Liderazgo y Gerencia Educativa**

**Rodríguez (2010)** manifiesta que es necesario dar a conocer que todo liderazgo desarrolla una gerencia de equipos para alcanzar los objetivos institucionales.

La gerencia educativa, es la administración de los recursos de la organización el gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización a fin de lograr los objetivos y metas propuestas en un Diseño Curricular.

Entendiendo que la meta principal de una institución educativa y de su administración es conseguir un beneficio social, Calidad y Excelencia educativa.

Un gerente posee un liderazgo que desarrolla una óptima comunicación interpersonal no solo un buen emisor, también un buen receptor, de esta manera tiene la capacidad de entenderse con la gente.

El gerente educativo capta de los demás, altruismo, respeto y gran habilidad para determinar la personalidad de los seguidores.

**Rodríguez (2010)** sostiene las siguientes características del liderazgo gerencial educativo:

- ✓ Impulsor que promueve, motiva a la gente y afronta los problemas.
- ✓ Manejador de conflictos.
- ✓ Organizador que asigna los recursos y tareas a las personas.
- ✓ Negociador, coordina propósitos y armoniza intereses.
- ✓ Desarrolla buenas relaciones con el equipo humano.
- ✓ Enseña a cada miembro del equipo su trabajo y cómo puede mejorar.
- ✓ Reconoce y felicita el mérito a quien lo tenga,
- ✓ Promueve el ascenso de quien lo merece.

#### **2.2.2.4 Estilos de Liderazgo para Esan**

**Esan (2009)**; aporta gracias a su trabajo investigativo los estilos de liderazgo que no deben ser tomados en cuenta en una organización del futuro:

- ✓ **El Estilo Autoritario**  
Sin duda el más antiguo y común en nuestras instituciones educativas y enraizado en la cultura educacional sea ganada o impuesta y se hace ejerciendo control ante sus colaboradores, personal y comunidad



educativa.

✓ **El Estilo Paternalista**

Solo se preocupa de que su equipo de colaboradores acepten la decisión planteada por el Líder, manipula la situación haciéndoles creer que el personal es escuchado y propone siempre que valora sus opiniones, cuando realmente se debe hacer lo que sugiere el Líder.



**El Estilo Conservador**

Es la figura que muestra de no arriesgar, sus estándares son los promedios, no hay esfuerzo adicional.



**El Estilo Amistoso**

Es el otro lado del autoritario se esfuerza por mantener buenas relaciones con sus colaboradores, pensando que al pretender ser amistoso, los colaboradores logren mejores resultados.



**El Estilo Laissez Faire**

“A mí no me lo dijeron”

Es más frecuente en toda organización. Este estilo es muchas veces consecuencia de los estilos: autoritario, el paternalista y no es difícil comprenderlo. Se trata muchas veces de empleados que fueron trabajadores entusiastas hasta que en algún momento se sintieron subvalorados e inclusive ignorados, trabajan solo por cumplir, pero mezquinan su potencial para lograr el éxito organizacional.



**El Estilo Oportunista**

“¿Cómo me beneficia eso?”

Este estilo que ya fue identificado en los años sesenta, hoy es motivo de estudio pues su presencia aumenta en las empresas, el uso

indebido de información confidencial para beneficio propio, hacen que sea necesario que todas las organizaciones puedan identificar estos estilos de liderazgo que son muy dañinos para la organización. Representa el otro extremo del autoritario ya que mantiene buenas relaciones con sus colaboradores en la creencia de que eso les hará trabajar con más empeño.

#### **2.2.2.5. Estilos de Liderazgo según Burns y Bass**

**Pinza (2010)** da a conocer dos estilos de liderazgo en las organizaciones del futuro que a continuación se describen.

#### **Liderazgo Transformacional**

**Burns (1978)**, aporta que el liderazgo transformacional el cual se evidencia en una organización “cuando una o más personas se comprometen con otras de tal manera que los líderes y los seguidores elevan sus niveles de motivación y moralidad”. El liderazgo transformacional es visto como el Liderazgo “real”

Los líderes transformacionales son proactivos; es decir, ellos procuran optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal, organizacional y que no se quede sólo en expectativas. Por otro lado, ellos convencen a sus socios para que se esfuercen en viabilizar potenciales, alcanzar altos niveles referentes a la moral y la ética

**Bass (1985)** presentó los componentes del Liderazgo Transformacional en sub áreas: **Influencia Idealizada (II)**: Estos líderes son admirados, respetados y confiados. Tienen altos

estándares de moral y conducta ética, son vistos con gran respeto personal y generan lealtad con el seguidor.

Los seguidores se identifican con estos líderes. Un punto a favor de estos líderes es que consideran las necesidades de sus seguidores por encima de sus propias necesidades. El líder comparte riesgos con sus seguidores y los guía en sus acciones tomando en cuenta los principios éticos.

**Motivación Inspiracional (IM).** Estos líderes actúan de tal manera que motivan a quienes están a su alrededor, dando significado y relevancia al trabajo de sus seguidores, poseen una clara visión del futuro basados en valores e ideales.

Demuestran un espíritu individual y de equipo, así como entusiasmo y optimismo, generan confianza, e inspiran a los seguidores usando actitudes y lenguaje persuasivo. Este tipo de líder ánima a sus seguidores para que visualicen un futuro atractivo para ellos mismos.

**Estimulación Intelectual (IS).** Estos líderes estimulan a sus seguidores a esforzarse por ser innovadores y creativos reformulando problemas. No hacen públicos los errores de las personas, ni las exponen al ridículo o a la crítica en público. Las nuevas ideas y las soluciones creativas se solicitan de los seguidores, quienes están incluidos en el proceso de direccionar los problemas y encontrar soluciones. Desafían las normas organizacionales. Promueven el pensamiento divergente.

**Consideración individual (IC).** Estos líderes ponen atención en el crecimiento de las personas, en las necesidades de desarrollo de cada

una, logrando que se superen a través de su actuación como guía y mentor, así como el entrenamiento y asesoramiento que les proveen desarrollar un alto potencial. Nuevas oportunidades de aprendizaje se crean juntas con un clima favorable y de apoyo, los cuales les permiten crecer como personas. Este tipo de líder sabe reconocer las diferentes necesidades y deseos de las personas.

### **Liderazgo Transaccional**

**Burns (1978)**, también manifiesta que el liderazgo transaccional ocurre “cuando una persona toma la iniciativa de establecer contacto con otras con el propósito de intercambiar cosas de valor”. Los líderes transaccionales exhiben los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es llamado recompensa contingente y el estilo correctivo es llamado gerencia por la excepción.

Los comportamientos del liderazgo transaccional están orientados al monitoreo y al control de los subordinados; a continuación, se explican las subáreas:

#### **Recompensa contingente (CR).**

Según **Bass y Avolio (1993)** se refiere al comportamiento del liderazgo que se enfoca en el intercambio de recursos, esto es, los líderes proveen soporte tangible o intangible y recursos a sus seguidores por el intercambio de sus esfuerzos y desempeño. La recompensa contingente clarifica expectativas y ofrece reconocimiento cuando las metas son logradas.

## **Gerencia por la excepción - Activar (MBEA).**

**Bass y Buss (1993)** Se refieren al monitoreo del desempeño y el tomar acciones correctivas cuando sean necesarias. Los líderes especifican los estándares de calidad y cuando identifican un desempeño ineficaz, actúan castigando a los seguidores que estén fuera del rendimiento estándar. Este estilo de liderazgo implica la supervisión para detectar los errores, y poder tomar acción correctiva lo más rápido posible.

### **2.2.2.6. Estilo de Liderazgo Directivo**

**Payeras (2010);** a través de sus investigaciones afirma que el líder directivo es aquel que dirige, orienta las conductas hacia la meta y motivar a sus colaboradores en la consecución de los objetivos. El líder directivo establece metas de desafío, da instrucciones a su equipo humano, acerca de cómo realizar la tarea, normas, políticas de trabajo, enfoca a su equipo hacia la misión, visión y los procesos de cada sistema de trabajo en la organización. Además, permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse, da guías específicas de cómo lograr las tareas aportando hacia el éxito organizacional y al logro de los resultados.

### **Características**

**Rodríguez (2008);** plantea las siguientes funciones del líder directivo que clarifican y orientan el trabajo hacia la meta:

- ✓ La orientación es una de las funciones cruciales de todo coach directivo y no la de imponer.

- ✓ Comparte la visión para que todo colaborador conozca cuáles son las actividades que mayor valor aportan a la empresa.
- ✓ Establece normas, reglas de juego claras y bien definidas para que todo el mundo sepa a qué atenerse.
- ✓ Dar feedback constantemente a los colaboradores y al equipo

### **Funciones Todo líder directivo gestiona**

**Franklin (2011);** propone que la gestión de un Líder directivo es vital en la conducción de las instituciones educativas, pues es un proceso que se emprende para coordinar actividades dentro de los sistemas organizacionales para lo cual relaciona y conviene entre todos los recursos materiales, humanos y generación de las actividades y los fines institucionales . La gestión del líder directivo sigue siendo en la educación un factor principal para el desarrollo de las organizaciones.

Sin embargo, si nos referimos a países de América Latina y el Caribe, la situación educativa es crítica. En este contexto, el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la UNESCO y otros organismos vienen planteando diversas formas de financiamiento y gestión de la educación, siendo de esta manera el grito unánime de las naciones y de los pueblos a orientar, conducir el proceso educativo, sus sistemas educativos hacia una gestión educativa de calidad promovida a través del ejercicio del liderazgo directivo.

La gestión de las instituciones educativas mejora la calidad educativa, por ello, la necesidad de contar con directores que posean capacidades de liderazgo directivo. Acotando **Salvador (2008);** plantea que la gestión

del proceso educativo es todo lo referente a las actividades de elaboración de programas del proceso de aprendizaje (diagnóstico educativo, definición de objetivos y metas, elección de métodos, preparación de materiales educativos). Además, la gestión del líder directivo orienta, conduce la planificación. La ejecución y evaluación de las actividades educativas expresadas en las funciones pedagógicas y técnico administrativas.

### **Todo líder directivo administra**

**Franklin (2011);** a través de sus investigaciones explica que la administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos, conformada por una serie de operaciones tendientes a estructurar y utilizar estos recursos de manera óptima.

Sustentando que la administración va conjugar esfuerzos y capacidades, creando un clima adecuado entre las personas para la consecución de los objetivos comunes de la organización y en ella sus propios objetivos individuales.

Además, propone que la administración desarrolla las siguientes funciones:

#### **Planear:**

Es el proceso que permite establecer un conjunto de acciones coordinadas, para:

- Definir los criterios que encaminarán hacia las metas.
- Comprometer los recursos necesarios para alcanzar metas.

### **Organizar**

- Crear una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Distribuir las funciones y delimitar los procesos para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo.
- Generar una cultura organizacional acorde con el perfil de la organización.
- Gestionar sus recursos humanos de manera inteligente.

### **Dirigir**

- Aplicar liderazgo, al inspirar a las personas
- Comunicar, para ayudarlas a comprender el significado de lo que hacen.
- Motivar, para dar sentido al esfuerzo personal y grupal. •  
Manejar en forma adecuada el estrés, el conflicto y la crisis para transformarlos en fuente de aprendizaje.
- Promover la creatividad y la innovación para crear valor.

### **Controlar**

- Regular las acciones y hacerlas congruentes con las metas.
- Prevé, realiza seguimiento y corrección
- Mide el desempeño
- Evalúa los resultados



#### **2.2.2.7. Estilo de Liderazgo Participativo**

Para **Rayeras (2010)**; el liderazgo participativo se basa en la **inteligencia colectiva**. En este sentido, está estrechamente relacionado con el liderazgo colaborativo o democrático.

La inteligencia colectiva permite:

- La **aparición de nuevas ideas** (a veces procedentes de personas que nunca se habrían expresado en un contexto de liderazgo diferente),
- **Creatividad,**
- **Innovación.**

Además, los problemas y las áreas de posible mejora se tratan con mayor pertinencia cuando los equipos directamente afectados pueden expresar su opinión.

#### **Características:**

**Para Payeras (2010)**; este estilo participativo se caracteriza por realizar las siguientes acciones.

- ✓ Fomenta el trabajo en equipo
- ✓ Genera compromiso en relación a la decisión tomada
- ✓ Promueve sentido de pertenencia al estar conectado con otros roles
- ✓ Los colaboradores sienten que su criterio es importante, por lo que se desarrolla el sentimiento de utilidad de parte de la organización.

- ✓ Fomentan el compartir la asociación, el enriquecimiento de ideas, y por ende, la innovación y la creatividad.
- ✓ Facilitan la sinergia grupal.
- ✓ Utilizan el consenso como sistema para la toma de decisiones.
- ✓ Sabe encajar las críticas que puedan surgir en el equipo referidas a su propia actuación.
- ✓ Logran mantener a su equipo cohesionado y generar sentimiento y orgullo de pertenencia.

#### **Funciones:**

##### **Desarrollar una Comunicación Asertiva**

**Rodríguez (2010)** manifiesta que durante años se creyó que el grito era severidad. Hoy cada vez más personas están comenzando a comprender lo importante que es la habilidad para comunicarse pues es la que enciende el fuego en los demás, convierte las grandes ideas en acción. Es lo que hace que todo logro sea posible.

Sin comunicación no hay empresa, una empresa unida y con alto nivel de compromiso necesita de una buena comunicación ya que sin ella pueden surgir malentendidos, confrontaciones o puede ser que el personal realice el trabajo de forma diferente al que se esperaba debido a que las directrices que se impartieron no eran lo suficientemente claras como para ser correctamente interpretadas por los mismos.

El trabajo de un líder participativo es comunicar planificar y determinar los objetivos además de analizar, diagnosticar y evaluar el logro de los objetivos, los problemas que están surgiendo y las soluciones a los

problemas, todo lo anterior es inútil si el líder no es participativo, si no lo comunica puede ser perjudicial al comunicarlo mal.

A continuación, **Rodríguez (2010)**, enumera las siguientes características de una mala comunicación:

- La mala comunicación afectará el rendimiento del personal
- La mala comunicación puede deteriorar las relaciones entre el
- La mala comunicación puede ser la causa del fracaso de la empresa.

**Salvador (2008)** afirma que para llevar a cabo una comunicación eficiente se deberá seguir los siguientes pasos:

- Convierte la comunicación en una prioridad.
- Abrirse a los demás.
- Crear un ambiente receptivo para la comunicación.

### **Desarrollar un trabajo en equipo**

**McFarland (2008)**, enfoca que el trabajo en equipo que realiza el líder enfocado a una meta, aprovechando las fortalezas de cada uno de los miembros del equipo. Utiliza la consulta, señala directrices escucha, analiza las ideas ajenas y acepta sus contribuciones.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de las personas para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a su equipo a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades. En la actualidad, la inmensa mayoría de las

personas trabajan en equipo, casi nadie lo hace de forma aislada donde fluye:

**Confianza Mutua:**

La comunicación es fluida, libre, espontánea, el diálogo, la escucha activa, el respeto a los diferentes puntos de vista para desarrollar una confianza y seguridad en los miembros del equipo. Cada miembro del equipo aporta lo mejor de sí mismo sin intentar destacar ante los demás.

**Integración de Equipo:**

Se comparte información y se delegan tareas en otros miembros del equipo que pueden requerir de un alto grado de responsabilidad.

**Normas establecidas:**

Son claras, coherentes y flexibles que facilitan el trabajo y la consecución de los objetivos establecidos

**Moral alta:**

Todos sus miembros del equipo tienen un alto nivel de motivación.

Compromiso con los Fines Comunes:

Cada miembro del equipo se compromete ante los demás a aportar lo mejor de sí mismo en beneficio de todos.

**Complementariedad:**

Cada miembro del equipo domina una parte determinada del proyecto, necesario para que la suma de todas las aportaciones haga posible llegar al objetivo.

**Coordinación:**

El grupo es capaz de forma organizada de trabajar con conexión y coherencia.

**Comunicación:**

El trabajo en equipo requiere una comunicación abierta, directa y sincera entre todos los miembros del equipo.

**2.2.2.8. Estilo de Liderazgo Considerado**

**Payeras (2010);** sostiene que el estilo considerado caracteriza al líder que trata de incidir en el desarrollo, mejora y éxito profesional de los colaboradores. Ayudando al colaborador a mejorar en el desempeño de su rol actual y ayudar a explotar sus cualidades que serán claves para el desarrollo de un rol futuro.

Este tipo de líderes considerado atiende a sus subordinados de forma personalizada sus inquietudes, preocupaciones, se preocupan por el bienestar del equipo en forma oportuna, acertada y en general tratan a todos por igual. El líder considerado espera que los subordinados se desempeñen a su nivel más alto, para ello está en constante preocupación, desarrolla el empowerment delega responsabilidades los estimula y les brinda incentivos.

Este estilo tiene tendencia a entrar en aspectos de carácter personal de sus colaboradores; para ellos son personas antes que empleados; tiende a ayudar, asesorar y aconsejar como se tratara de un padre. Finalmente, un estilo considerado ayuda al colaborador a realizar un

auto diagnóstico de sí mismo; es el colaborador quien debe descubrir y asumir sus áreas de mejora y su máximo potencial rumbo al éxito, calidad y productividad.

#### Características

**Payeras (2010);** describe a continuación las características del estilo de liderazgo considerado.



Buscan que los colaboradores que se sientan apoyados en momentos difíciles.



Generan buen clima óptimo y de alta calidad.



Ejecutan soluciones creativas para afrontar situaciones de bajo desempeño o de conflicto entre los colaboradores.



Capacitan, retroalimentan capacidades, habilidades productivas para el alto desempeño.



Inciden a que su personal cada vez sea más capaz y autónomo.



Promueven una alta motivación por los progresos realizados.



Desarrollan estructuras organizativas más planas y horizontales.

Pues la realización personal es consecuencia directa de la aportación de valor y dedicación con los seguidores.



Buscan el crecimiento y autonomía en los colaboradores

- ✓ Se esfuerzan por buenas relaciones personales con sus colaboradores.
- ✓ Demuestran mucha preocupación por sus colaboradores
- ✓ Invierten tiempo buscando oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados.
- ✓ Ayudan a sus colaboradores a analizar sus puntos fuertes fortalezas debilidades, áreas de mejora y soluciones.
- ✓ Utilizan el feedback positivo para ayudar al colaborador a mejorar su desempeño.
- ✓ Se preocupan más por la eficacia y eficiencia en las tareas.
- ✓ Cuando el trabajo de un colaborador comienza a fallar, trabajan con la persona el tiempo necesario para mejorar su desempeño.

## **Funciones**

### **Desarrolla una gestión de recursos humanos**

**Arboccó de los Heros - (2010)** sostiene que todo aporte del equipo humano es generado a causa de una buena gestión de recursos humanos por parte del líder considerado. Comprendiendo las acciones de selección, contratación, formación, capacitación, políticas de incentivos, evaluación del desempeño, desarrollo personal, profesional, e identidad con la organización.

Siendo un punto clave para los recursos humanos la comunicación organizacional y el liderazgo del líder considerado. El capital humano posee capacidades que impulsan el desempeño organizacional por ello el líder considerado se encarga de coordinar, motivar, controlar el desempeño, estudiar el clima laboral para ofrecer bienestar a los empleados.

Un líder considerado tiene que conseguir que su organización sea atractiva, su gente esté satisfecha y tenga calidad de vida.

### **Liderazgo Consultivo**

Llamado también liderazgo participativo o democrático se caracteriza por contar con la participación de los liderados en la toma de decisiones. En el liderazgo democrático, las directrices son debatidas y decididas por el grupo, estimulado y ayudado por el líder.<sup>1</sup> Es el propio grupo el que determina los pasos a dar solicitando asesoramiento al líder cuando es necesario, este a su vez plantea al grupo dos o más alternativas, entre las que el equipo debe elegir. Gracias al debate establecido dentro del grupo las tareas y actividades adquieren nuevos y diferentes puntos de vista, lo que enriquece la decisión adoptada. La división de funciones y tareas es establecida por el propio grupo y cada miembro puede elegir sus compañeros de trabajo. El líder busca ser “uno más” dentro del grupo. Su visión del trabajo es objetiva, y se limita a criticar o elogiar lo hechos concretos. Ante la consecución de objetivos premia y elogia, y ante los errores toma las medidas correctoras. Este tipo de liderazgo es usado en equipos de un determinado nivel, en el cual existe compromiso, disciplina, y se



alcanzan resultados. El liderazgo democrático se vuelve complejo cuando los miembros del equipo son numerosos. En el liderazgo democrático, el líder con su experiencia debe prevenir al equipo de las dificultades de los proyectos y de anteriores experiencias y de los resultados obtenidos.

### **Liderazgo Pedagógico del Director**

La institución educativa en la actualidad desempeña un papel cada vez más protagónico como germen e impulsor del desarrollo de una sociedad. La necesidad del incremento de la calidad del proceso educativo, conduce a la certeza de la necesidad de cambios en los procesos de dirección y de organización, de la capacitación y desempeño de los directores responsabilizados socialmente con su conducción.

El Director es pieza clave en la organización y desarrollo de una institución educativa. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la institución.

Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. El escenario mayoritario de los directores de instituciones educativas se torna adverso debido a la diversidad cultural y geográfica de nuestro país; evidenciándose las particularidades geográficas y

culturales de las poblaciones urbanas, centros poblados, comunidades y caseríos, unos ubicados en el litoral de la costa; otros en la sierra y también en la selva, acoge escuelas multigrados con singularidades propias pero con problemas comunes como la precaria infraestructura, mobiliario y equipamiento inexistente; aislamiento, pobreza extrema en la población; altas tasas de desnutrición, problemas de salud y retraso escolar en los estudiantes.

Por tal razón, el director se debe convertir en un líder que orienta su acción hacia la gestión pedagógica, procurando no ser absorbido por las acciones administrativas.

En el sentido, el Liderazgo Pedagógico es más eficaz, cuando se adapta a cada situación de su personal que dirige, es decir ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo y de las demandas sociales. Todo buen líder pedagógico asesora; es decir, concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, entrenando y provocando un ascenso en sus niveles de competencia.

El Liderazgo pedagógico va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros. Éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración. El líder pedagógico delega, estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo. Los miembros pues logran incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo.

La experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo. Asimismo, el proceso docente

educativo en virtud de su naturaleza y fines, por su complejidad y dinamismo exige una dirección con liderazgo pedagógico consecuente. Su adecuada concepción, estructuración, organización y su funcionamiento exitoso, constituyen factores vitales en los desarrollos sociales para la formación de hombres y mujeres plenos, competentes, identificados con el proyecto social, dispuestos a su mejoramiento y defensa.

La Dirección de una institución educativa, hoy, sobrepasa los límites del gobierno de lo didáctico. Por lo tanto, el desarrollo alcanzado por la educación en la actualidad determina que el director de una institución educativa adquiere una importancia especial, se convierta en una persona clave dentro del sistema, es decir ejerciendo una gestión centrada en los aprendizajes. Por esto, además de una adecuada capacidad en el orden pedagógico, social, conciencia clara de la función que debe cumplir, gran capacidad de trabajo y la convicción necesaria de que puede llevar el trabajo que se le encomienda hasta su culminación exitosa; el director, para dirigir acertadamente la institución educativa, debe responder personalmente por un conjunto de tareas que constituyen la esencia de la actividad escolar. Son varias las tareas que pueden cumplir el Director de una institución educativa, dada la complejidad de estas: la organización de la convivencia cotidiana; la obtención y el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales; el diseño, el desarrollo y la evaluación de las propuestas de enseñanza; las interrelaciones con la comunidad; etc. Pero, teniendo en cuenta la especificidad de la institución educativa, son las tareas correspondientes a la dimensión pedagógica la que adquieren especial

significación porque permiten construir funcionamientos esenciales de las instituciones educativas con respecto a su tarea sustantiva. La dimensión pedagógico-didáctica hace referencia a aquellas actividades que definen la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Por ello serán aspectos significativos a señalar en esta dimensión, las modalidades de enseñanza, las teorías de la enseñanza y del aprendizaje que subyacen a las prácticas docentes, el valor y significado otorgado a los saberes, los criterios de evaluación de los procesos y resultados, por señalar sólo algunos más relevantes (**Frigerio, 1992**). Las cuestiones pedagógico/educativas son las más significativas en la escuela, y el director o directora no puede desentenderse de esto; si se busca que la escuela cambie para que cumpla mejor los objetivos que se ha fijado y contribuya a un desarrollo integral de todos sus alumnos, las dimensiones pedagógicas son fundamentales, y el líder pedagógico también tiene que estar presente en los debates, reflexiones y decisiones que se tomen (**Murillo, 2006**). Según el **MINEDU (2013)**, “en las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo”

En general, se trata de observar por un lado las variables mediadoras entre prácticas de liderazgo y resultados de aprendizaje, en especial las

prácticas docentes. La mejora de los aprendizajes de los alumnos se juega, primariamente, en cambios de primer orden (enseñanza aprendizaje), dirigidos a hacer más efectiva la educación; pero en un segundo orden los equipos directivos pueden introducir nuevas estructuras y roles que transformen los modos habituales de hacer las cosas. En esta medida, los equipos directivos dirigen su acción a lograr el compromiso e implicación del profesorado, por un lado, y su desarrollo profesional, por otro, al rediseñar los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser “líderes pedagógicos de la escuela” (**Antonio Bolívar, 2010**). El liderazgo del director tiene mucha influencia en el mejoramiento escolar, esto involucra asumir compromisos y provocar: la motivación de los maestros, el desarrollo de las capacidades y actitudes docentes, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

### **Características de un Director con Liderazgo Pedagógico**

El Directivo con Liderazgo Pedagógico tiene un impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los y las estudiantes de las instituciones educativas; la revisión académica identifica el liderazgo de instituciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general. En este sentido, según el **MINEDU (2013)**, ejercer liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

#### **Capacidad técnica**

Está relacionada con el manejo pedagógico del director que le permite establecer objetivos y metas de aprendizaje de los estudiantes, así como dar apoyo técnico a los docentes, evaluar sus prácticas, planificar los procesos educativos y monitorear los aprendizajes. Todo esto permite al director ganar reconocimiento y respeto.

Por ello, la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo (**Álvarez, 2001, en Cuevas & Díaz, 2005**).

### **Manejo emocional y situacional**

Implica ser capaz de conducir la relación con los docentes, y ser hábil en adaptarse a contextos cambiantes. Está relacionado con la capacidad de motivar el trabajo en equipo, velar por un buen clima escolar, demostrar altas expectativas en estudiantes y docentes, escuchar y abrir espacios de participación (**Minedu, 2013**).

De esta manera construir una cultura ganadora, en la que todos los actores den el todo por el todo y haciendo esa gran visión suya, estableciendo mecanismos de identidad y de pertenencia hacia la organización; dicho de otro modo, en las instituciones educativas se desarrolle el individuo con un pensamiento colectivo y crítico.

### **Manejo organizacional**

Tiene que ver con la capacidad de estructurar una organización escolar eficiente, que permita a los docentes puedan realizar un buen trabajo.

Por consiguiente, constituye la determinación y ordenamiento de todos los elementos que intervienen en el proceso; es decir, el establecimiento de una estructura funcional de la institución. Se plantea que la organización comprende "el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, y, por otro lado, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades" (López, 2003)

### **Rol del Director para Gestionar la Institución Educativa con liderazgo Pedagógico**

Para el **Minedu (2013)**, la gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones: **Establecer dirección**

Construir una visión compartida de cambio, fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas, y tener altas expectativas de los estudiantes.

#### **Promover el desarrollo de capacidades**

Apoyo individual a cada maestro y dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

#### **Rediseñar la organización**

Promover una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos; organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico; e, involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan

## **Gestionar el aprendizaje**

Dar apoyo técnico a los docentes, monitorear la práctica pedagógica del docente, asesorar y orientar con el ejemplo, y dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

## **Estrategias para Gestionar una Institución Educativa con liderazgo**

### **Pedagógico**

Las estrategias esenciales que permiten gestionar una Institución Educativa centrada en la calidad de los aprendizajes en los estudiantes, son fundamentalmente:

#### **El monitoreo**

Proceso de recojo y análisis de información de los procesos pedagógicos desencadenados en el aula y la institución educativa (**Minedu, 2013**).

Asimismo, se puede decir que una acción de monitoreo organizada proporciona muchos beneficios al proceso educativo y, como consecuencia, a favor de la educación en general, pues permite prever situaciones y tener una visión del trabajo en conjunto; esta función está relacionada con la acción de acompañamiento pedagógico que el directivo o acompañante pedagógico deberían cumplir, no solo porque es un deber, sino por la ética profesional de los mismos.

#### **El asesoramiento**

Proceso de acompañamiento al docente de manera continua, contextualizada, interactiva y respetuosa de su saber adquirido (**Minedu, 2013**).

Es decir, es una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y efectivo, para impulsar el proceso de cambio en las prácticas



de los principales actores de la comunidad educativa. El acompañamiento está centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del docente sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. El monitoreo y asesoramiento pedagógico se aprecia como una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal, profesional e institucional.

#### **2.2.2.9 Siete Prácticas de Liderazgo en Gestión Educativa**

Pueden identificarse prácticas de liderazgo eficaces para convocar y motivar a la gente a emprender cambios y transformaciones, a orientar el sentido colectivo del hacia dónde vamos y cómo queremos que sea esa realidad para la que se trabaja. Las reformas educativas tradicionalmente han descuidado este aspecto de las transformaciones, perdiendo muchas veces aportes creativos de muchos actores, acarreando la incomprensión de otros, generando rumbos contradictorios y esfuerzos solitarios. Las transformaciones colectivas requieren trazar el horizonte a alcanzar, elevar el horizonte de las demandas instaladas y generar procedimientos democráticos para concretarlos.

Sin la intención de agotar estas prácticas de los gestores de lo educativo, interesa plantear en este apartado algunas de las que no pueden soslayarse al diseñar e implementar los cambios de formas de actuación. Estas prácticas no son de aplicación lineal o secuencial: son más bien procesos donde el inicio de una no supone que no se pueda ir generando el despertar de la siguiente. Pueden identificarse las siguientes prácticas

que favorecen la construcción del liderazgo reflexionado sobre la globalidad de los procesos de transformación educativa:

- ✓ Competencias para la profesionalización de la gestión educativa
- ✓ Inspirar la necesidad de generar transformaciones.
- ✓ Generar una visión de futuro.
- ✓ Comunicar esa visión de futuro.
- ✓ Promover el trabajo en equipos.
- ✓ Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.
- ✓ Consolidar los avances en las transformaciones.
- ✓ Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento.

### **Inspirar la necesidad de generar transformaciones**

Iniciar un proceso de cambio requiere un reconocimiento de los puntos de partida, reconocer lo existente, y no confundirse con que comienza todo de nuevo. Muy por el contrario, supone reconocer qué se ha estado haciendo hasta ahora, cómo se ha realizado y qué resultados se han logrado. Indagar si estos se acercan a lo que se esperaba, si se relacionan con los esfuerzos emprendidos, supone asimismo reconocer cuáles eran los desafíos que se enfrentaron, cuáles eran los objetivos, qué valores los respaldaban y analizar si estos continúan siendo válidos. Reconocer lo existente, sus alcances y sus limitaciones para posibilitar la apertura hacia las nuevas demandas y exigencias. Supone asimismo identificar los problemas, las fugas de calidad, las crisis, las debilidades que se presentan, mostrar los costos a nivel personal, organizacional y social. Implica reconocer las fortalezas de la situación, sus posibilidades y las oportunidades que presenta el desafío de cambiar, desarrollarse, innovar, mejorar.

Esta práctica exige un análisis profundo y realista para identificar los nuevos desafíos, a partir de los cuales infundir un intenso sentido de la transformación, imprimir un sentido de premura, de conciencia de la volatilidad de los tiempos sociales para concretar las oportunidades.

Este proceso de análisis de la realidad tiene que desplegarse en el tiempo, atraer la mayor cantidad de actores posibles, encarnarse en diferentes espacios de trabajo y comunicación. Reuniones, coloquios, seminarios, debates, es decir, espacios públicos que identifiquen problemas y orienten su comprensión y alienten a la participación. Estos espacios tienen que cuestionar las prácticas instaladas, trabajar sobre los viejos paradigmas, cuestionar los niveles de ineficiencia, reconocer el costo de la burocratización, de forma tal que estimulen el cuestionamiento del “siempre fue así”, de los niveles de complacencia y de inercia.

En definitiva, esta práctica implica reconocer las debilidades y las fortalezas, para identificar las oportunidades y posibilidades que contagien el sentido de premura sobre lo que es necesario realizar, y eleven las expectativas sobre los logros a obtener. Esto seguramente desplegará en los docentes, directivos y la comunidad educativa todos procesos de reflexión individuales y colectivos, que son el requisito primordial para encarar desafíos en tiempos de cambio.

### **Generar una visión de futuro**

La visión de futuro expresa cuáles son las más altas aspiraciones posibles, cuáles las potencialidades humanas disponibles o las que

se pretende alcanzar. Su propósito es crear el sentido y la conciencia para el cambio y su dirección. La visión de futuro hace explícita la cultura que fundamenta el cambio.

Las visiones adecuadas y audaces proveen compromiso, comprensión y perspectiva. Promueven espacios de autodesarrollo y elevan al máximo los potenciales personales y profesionales. En el decir de Kotter, una visión debe ser sensata para el entendimiento y atractiva para el corazón, lo que genera motivación para iniciar procesos de cambio. Tiene que ser: imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable. Sin ánimo de agotar el tema, pero sí a modo de ejemplo, pueden mencionarse las siguientes:

- ✓ Generar aprendizajes potentes, pertinentes y significativos
- ✓ Para todos los estudiantes.
- ✓ Elevar los niveles de profesionalidad de las acciones educativas.
- ✓ Desarrollar organizaciones educativas éticas, inteligentes y sensibles.

### **Comunicar la visión de futuro**

Comunicar la visión de futuro es indispensable y adquiere sentido en ámbitos colectivos cuando se necesita compartir imaginario y se requiere la comprensión colectiva sobre alguna problemática o proyecto específico para construir juntos una claridad de hacia dónde vamos. Para desplegar la visión de futuro, será imprescindible reconocer quiénes pueden ser los grupos impulsores, identificar los dirigentes o líderes que pueden reconocerse en toda de la red de trabajo educativo,

aquellos que puedan ser los multiplicadores; y, a su vez, quiénes pueden rescatar los emergentes esenciales y generar así una comunicación bidireccional.

Es más, la visión no es una construcción de un individuo, sino que debe contemplar y aspirar a ser la máxima aspiración de la comunidad toda.

Además de personas, habrá que pensar en dispositivos, circuitos, redes de intercambio y reflexión, que permitan generar una profunda comunicación del sentido del cambio. Esto implicará plantearse qué comunicar, a quién y quién debe hacerlo.

Las metáforas, analogías y otras posibilidades de la expresión contribuyen a generar más participación, porque la utilización de múltiples formas de comunicación contribuye a dar cabida al máximo de interpretaciones posibles.

Comunicar visión implica considerar que los tiempos de transformación personales no siempre coinciden con los tiempos de transformación institucionales, ni con su densidad y su cadencia. Una sola regla: no dejar de imprimir premura, de continuar convocando y de registrar las huellas de los aprendizajes.

### **Promover el trabajo en equipo**

Fomentar la capacidad de trabajar en equipo supone abrir espacios para el diálogo donde fluyan las interpretaciones individuales para crear un “pensamiento de conjunto”. Supone promover también el aprender a percibir, a reflexionar sobre los patrones de interacción personal que, muchas veces, obstaculizan el aprendizaje grupal. **Peter**

**Senge** insiste: es cambiar una mentalidad que por siglos ha creído en la tarea individual y solitaria.

Por ello es imprescindible que las organizaciones educativas re-creen los espacios de formación, sensibilización y diálogo para desarrollar una nueva cultura del trabajo en equipo. Y esto supondrá también cambiar los temas, los procesos y la concepción de la formación de esos profesionales adultos.

El proceso del trabajo en equipo requiere del aprendizaje de un valor prioritario: reconocer al otro como opuesto complementario y no como opuesto excluyente; reconocer y asumir los conflictos como proceso habitual de la diversidad en las instituciones.

Promover un trabajo en equipo que supere la cultura del aislamiento implica:

- ✓ Facultar a todos para la acción, el compromiso y el aprendizaje;
- ✓ Ampliar la voz y la visión de otros, tanto en los procesos como en los contenidos;
- ✓ Abrir el poder “epistémico” y político de la comunidad educativa;  
Fortalecer la participación mediante la cesión de poder, los procesos de Negociación, la posibilidad de elección, la adjudicación de tareas desafiantes, y ofrecer apoyo;
- ✓ Fomentar la colaboración mediante metas cooperativas y la generación de confianza;
- ✓ Señalar el foco o el centro de los desafíos de la visión;
- ✓ Identificar los resultados a alcanzar;
- ✓ Mantener el ritmo de la transformación;

- ✓ Desarrollar los procesos con claridad en su sincronización para acentuarla comunicación y el aprendizaje.

### **Brindar orientación y desarrollar el espíritu de logro**

Vale la pena mencionar que en tiempos de cambios, de prácticas ancladas por mucho tiempo y consolidadas como buenas, se requieren períodos intensos y extensos para transformarlas. El cambio provoca miedos, angustias y preocupaciones. Habrá que aprender otra vez, y esto implica reconocer el error como un camino necesario para reconstruir, pensar y reflexionar. Los adultos generalmente tememos equivocarnos.

Hasta hoy, el error es penalizado, y no considerado como un paso en la búsqueda de alternativas de resolución de un problema.

Volver a aprender genera placer, pero también provoca estrés, desequilibrios, vulnerabilidad, ansiedad, posibles movimientos orientados a abandonar el desafío.

Ante ello, habrá que tener claridad de metas, capacidad de interpretación de lo que ocurre, no trabajar sobre el síntoma, volver a focalizar su causa. El malestar que provoca el peso de lo viejo y el miedo a cambiarlo tiene que ser superado. La cultura del fracaso ha dañado profundamente la gestión de los sistemas educativos.

Pero el malestar de cambiar no puede evitarse: hay que transitarlo. En este sentido, es tarea de los líderes celebrar los logros y los aciertos. Hay que generar espacios institucionales que ofrezcan aliento y afirmen

el desarrollo. Hay que facilitar que se identifiquen los resultados a alcanzar y trabajar para que se produzcan.

Será necesario aumentar la visibilidad de las mejoras en el desempeño para alentar su consecución. Habrá que generar circuitos y “viveros” de innovaciones que puedan ser conocidas, que contagien el deseo de experimentar, de proponer, de aportar; estos son insumos para continuar alimentando las innovaciones.

### **Consolidar los avances en las transformaciones**

Se propone aquí la necesidad de acompañar los procesos de innovación y de cambio. Cuando los proyectos avanzan, es preciso generar otras estrategias y dispositivos de sostén, iniciativas que revelen los impactos esperados y los no esperados. En definitiva, es preciso saber: ¿qué se logró?, ¿qué procesos de seguimiento y monitoreo habría que implementar para afianzar estos primeros resultados positivos?

Y, fundamentalmente, indagar sobre cómo y en qué instancias este aprendizaje podría ser divulgado y trabajado con actores educativos que no participaron de la experiencia, de manera que sirva para contagiar el espíritu de riesgo que implica la experimentación.

Este momento posibilita, a veces, implementar otros proyectos o modalidades para el logro de mayor equidad y la calidad de las prácticas educativas.



Desde la perspectiva de buscar más articulación de las acciones educativas entre los distintos ámbitos institucionales, puede pensarse que éste es un modo de buscar coherencia e interrelación. Por ejemplo, indagar sobre de qué forma los Centros de Formación Docente podrían generar apoyos y asesorías para la renovación de las prácticas pedagógicas, con el desafío de generar capacidad de propuesta teórico-práctica acorde con los desafíos de la profesionalización y la innovación.

Otro ejemplo, arraigar los avances a través de generar desde la gestión educativa una propuesta participativa para actualizar las herramientas de evaluación de los docentes, de los directivos, de manera tal que generen representaciones mutuas de lo que se espera de cada desempeño. Contar con estas pautas al inicio del año lectivo, acordar con los actores qué se espera de ellos, ampliar los horizontes y volver a anclar la visión y la misión de la escolaridad.

### **Actualizar los aprendizajes**

Se establece entonces que el objetivo del liderazgo es estimular la necesidad de generar transformaciones que adecuen a las necesidades de las organizaciones a los fines y a los resultados que se quieren lograr, propiciando su alcance de manera conjunta, en equipos de personas capaces, comprometidas y atentas a los permanentes desafíos que plantea el entorno. Esto supondrá revisar esquemas mentales, identificar nuevos problemas, plantear nuevas vías de resolución y reinventar las prácticas permanentemente atendiendo las necesidades del contexto.

El ejercicio de un liderazgo efectivo se basa en la capacidad de instalar en los individuos y en la organización un fructífero diálogo entre el contexto y la propia organización, de manera tal de generar respuestas a las necesidades que este plantea; a la vez que se es capaz de incidir en el contexto para expandir los objetivos de la organización. En este sentido, será preciso no sólo que los individuos aprendan, sino que las organizaciones también aprendan.

Será preciso que los distintos proyectos y acciones emprendidas tengan capacidad de informar y transferir al ámbito de toda la organización: qué hicieron, por qué; cómo lo hicieron; qué lograron y por qué lo lograron. En el análisis final de resultados es importante cuales fueron las causas que no se lograron los objetivos.

Es tarea de los líderes que promuevan a nivel institucional el reconocimiento y la reflexión sobre lo que hace la organización, sobre cómo lo realiza y qué logra, de manera tal de provocar cierto aprendizaje de la organización sobre su propia acción, lo que impulsará, a su vez, un nuevo conocimiento y la acumulación del mismo en la organización educativa, ampliando así su impronta y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos. No alcanza con que los individuos sean expertos en una organización, se requieren individuos capaces y organizaciones expertas en lo que realizan y una fluida comunicación entre ellos y su entorno. Se requieren ámbitos institucionales que puedan ir aprendiendo y asumiendo las propias innovaciones que realizan para no repetir el pasado resistiendo hasta los propios éxitos logrados.

Como expresara de forma tan sencilla y magistralmente Jerome Bruner en su libro *La Educación, Puerta de la Cultura*: “Por supuesto que necesitamos criterios y recursos para hacer que nuestras escuelas funcionen bien si queremos resolver la miríada de tareas a las que se enfrentan. Pero sólo los criterios y recursos no bastarán. Necesitamos una idea más segura de qué enseñar a quién y cómo de manera de que la enseñanza se haga de manera que la motivación en los estudiantes se convierta en seres humanos efectivos, con conceptos propios. Con todo lo analizado se requiere con urgencia una verdadera reforma escolar con planteamientos más claros y con visión de futuro, esto va a generar y determinar el tipo de gente que queremos ser.

### **2.3. Definición de Términos Básicos**

#### **Aprendizaje**

Proceso mediante el cual un sujeto adquiere destrezas o habilidades prácticas, incorpora contenidos informativos, o adopta nuevas estrategias de conocimiento y/o acción.

#### **Capacidad**

Poder para realizar un acto físico o mental, ya sea innato alcanzable por el aprendizaje. Tener capacidad para una tarea supone poder realizarla en el momento en que están presentes las **circunstancias necesarias**.

#### **Calidad educativa.**

Esta referida a todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las

necesidades y demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno.

### **Comunidad Educativa**

La comunidad educativa está constituida por las diferentes agrupaciones que participan en el desarrollo del proceso educacional como: los alumnos, los padres de familia, los docentes y los administrativos que tiene la institución educativa.

### **Cultura Organizacional Educativa**

Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, y a la vez es una representación de la imagen organizacional. También concierne un sistema de creencias, valores, políticas, costumbres que orientan e influyen los esfuerzos colectivos hacia metas que van consolidándose a través del tiempo.

### **Desempeño Docente**

El conjunto de acciones específicas que realiza el docente en el centro escolar como experto en el campo de la planificación, organización, conducción y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje dando evidencias de sus competencias profesionales

### **Docente**

Sujeto encargado de conducir la acción educativa, mediante la interrelación permanente con el educando para promover su adaptación al medio social mediante la integración de su personalidad. **Evaluación del**

### **Desempeño Docente**

Mejora el aprendizaje escolar expresado en el desarrollo de habilidades, capacidades y competencias evaluadas en bases a criterios e indicadores concretos, requiere de oportunidades de aprendizaje que dependen de la calidad del desempeño del profesor y que involucra el pleno cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

### **Didáctica del Docente**

Ciencia prescriptiva que trata teoría práctica – normativo – decisionales sobre la enseñanza debido a esto su objeto de estudio es la enseñanza sistemática del docente. Siendo su contenido la cultura organizada y cuya finalidad es la educación del alumno.

### **Gestión**

Es la función de dirigir y trabajar con personas para ejecutar acciones planificadas y programadas conducentes al logro de un objetivo o meta, utilizando todos los medios adecuados para la consecución de un fin.

### **Gestión Educativa**

La gestión educativa es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas, ya sea en el campo administrativo, pedagógico e institucional. La función de gestión educativa está acompañado de un conjunto de acciones actitudinales positivas que diferencia a quien cumple con esa noble misión y que posibilita los resultados exitosos en beneficio de los niños o la institución educativa.

### **Gestión Estratégica**

Consiste en conducir o dirigir la organización con una visión empresarial clara en relación con su entorno y en respuesta a la expectativa de los usuarios, todo ello después de reflexionar, discutir y consensuar acciones previstas en la consecución de los objetivos, metas y fines educativos.

### **Gestión Institucional**

Es un proceso de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos e instrumentos durante el desarrollo de las acciones educativas. La función de gestión educativa institucional está acompañada de un conjunto de acciones actitudinales positivas que diferencia a quien cumple con esa noble misión y que posibilita los resultados exitosos en beneficio de los niños o la institución educativa con la participación plena de otros actores o instituciones públicas o privadas en la tarea educativa.

### **Gestión Innovadora**

Consiste en conducir o dirigir la organización o institución con una visión empresarial clara en relación con su entorno y en respuesta a la expectativa de los usuarios, poniendo de manifiesto el comportamiento intuitivo o intuición como “acto de fe”, como consecuencia de: un alto nivel de incertidumbre, no hay precedentes para toma de decisiones, no hay un hecho seguro, cuando el tiempo es demasiado apremiante o cuando hay opciones posibles entre las que hay que elegir, pero deben ser coherentes la requerimiento.

El “comportamiento intuitivo” puede aprenderse mediante la experiencia y la adquisición de un mayor conocimiento de las

áreas, de un tema o inquietud de la empresa o institución educativa.

### **Habilidad**

Capacidad, inteligencia y disposición para realizar algo.

### **Liderazgo**

Líder, es el dirigente, jefe, persona que va a la cabeza de una organización como su dirigente u orientador, a la que el equipo sigue reconociéndolo como tal.

Liderazgo, es dirigir o estar a la cabeza de un equipo en la ejecución de acciones asertivas y proactivas, el mismo que ubica a la organización o institución en situación de superioridad o con gran expectativa, dentro de su ámbito.

### **Liderazgo Directivo**

Capacidad de la dirección para movilizar e incorporar al personal con vista a lograr el cumplimiento de metas superiores. El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos los subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio.

### **Liderazgo Autoritario Coercitivo**

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

### **Liderazgo Consultivo**

Permite la consulta a los subordinados y la delegación, pero el derecho a la última palabra siempre proviene de la dirección – tiene cierta confianza de los subordinados, suelen usar constructivamente las ideas y opinan decisiones vitales, generales y de política amplia provienen del nivel superior permitiendo la toma de decisiones concretas a niveles inferiores.

### **Liderazgo Participativo**

Los directivos tienen completa confianza en el trabajo de los integrantes del grupo en todos los aspectos es más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo de la empresa. Aquí se proporcionan recompensas económicas y reconocimientos sociales, las sanciones son raras y se reciben por grupo, se pone en práctica un sistema de participación grupal con políticas definidas.

### **Organización**

Es un sistema de proceso de actividades humanas estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos comunes.

### **Política Educativa**

Conjunto de orientaciones prioritarios y lineamientos o directrices que da el gobierno a través de sus instancias respectivas para normar y promover el desarrollo educativo nacional y por ende el desarrollo humano del país, condición característica de nuestros tiempos.

### **Proceso Enseñanza-Aprendizaje**



Proceso educativo en el que interactúan el docente, a través de sus estrategias de enseñanza, y el educando, a través de las estrategias de aprendizaje, con el propósito de lograr los aprendizajes en los educandos.

Ante ello, habrá que tener claridad de metas, capacidad de interpretación de lo que ocurre, no trabajar sobre el síntoma, volver a focalizar su causa. El malestar que provoca el peso de lo viejo y el miedo a cambiarlo tiene que ser superado. La cultura del fracaso ha dañado profundamente la gestión de los sistemas educativos.

Pero el malestar de cambiar no puede evitarse: hay que transitarlo. En este sentido, es tarea de los líderes celebrar los logros y los aciertos. Hay que generar espacios institucionales que ofrezcan aliento y afirmen el desarrollo. Hay que facilitar que se identifiquen los resultados a alcanzar y trabajar para que se produzcan.

Será necesario aumentar la visibilidad de las mejoras en el desempeño para alentar su consecución. Habrá que generar circuitos y “viveros” de innovaciones que puedan ser conocidas, que contagien el deseo de experimentar, de proponer, de aportar; estos son insumos para continuar alimentando las innovaciones.

## **Capítulo II: Metodología**

### **Enfoque de Investigación**

El enfoque es cuantitativo, además es una investigación aplicada.

### **Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es el descriptivo. También podemos considerarla como explicativa.

### **Diseño de investigación**

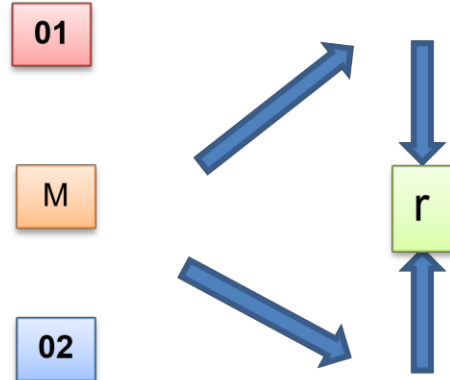
**En el nivel descriptivo:** A través del cual se busca de manera especial presentar características de las variables que son materia de análisis.

**En el nivel explicativo:** Porque explica los resultados de la gestión educativa y su relación y con el Liderazgo Directivo de la UGEL Padre Abad en la Region Ucayali, lo que permitirá explicar porque suceden los hechos y en qué condiciones se dan con relación a las variables que nos planteamos considerando las características de las preguntas en relación a nuestra investigación.

**Nivel Correlacional:** Nos permite establecer el grado de relación que existe entre las variables: gestión educativa y su relación con el liderazgo Directivo de la UGEL Padre Abad en la Región Ucayali.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño que se propone corresponde al Descriptivo Correlacional



En donde:

**M = es la**

**01= observación de Variable 1 (Gestión Educativa)**

**02= observación de Variable 2 (Liderazgo de los**

**r = correlación entre dichas**

El diseño es una investigación no experimental, que describe la relación de 2 variables:

1. La Gestión Educativa y
2. el Liderazgo Directivo (del Director)

## **Población y Muestra**

### **Población**

**Oseda (2008,)** considera que “la población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”.

Nuestra población en la presente investigación se constituye con docentes y personal administrativos de las instituciones educativas iniciales de la UGEL Padre Abad en la Región Ucayali

**Tabla N° 2 Número de docentes de las Instituciones educativas pertenecientes a la UGEL CHICLAYO**

N°	Institución Educativa	Docentes
1	San José	10
2	Nuestra Señora del Carmen	5
3	Manuel Prado	10
	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

### **Muestra**

**Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010)** menciona que “la *muestra* es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. En realidad, pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población.”

En nuestra población de 25 docentes, por lo tanto, la muestra ha sido censal.

Número de la muestra = Número de la población = 25

## **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

### **Técnicas de recolección de información**

Considerando que las técnicas son el camino o medio a través del cual se establece la relación entre el investigador y el investigado para la recolección de los datos, se proponen las siguientes:

#### **La encuesta**

Consistió en obtener información de los sujetos de estudio, es decir nuestra población de docentes de las diferentes instituciones educativas y se realizó a través de un cuestionario, convirtiéndose en el documento base para lograr información.

#### **La Observación**

Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando, registrando los sucesos de acuerdo a un esquema previamente establecido y se establece una estrecha y simultanea relación entre el observador (sujeto) y el objeto; en nuestra investigación el objeto toma el lugar del sujeto observado.

#### **La Entrevista**

Se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el investigador o entrevistador. Consiste en una conversación entre una o más personas en la cual uno es el

entrevistado y el otro u otros son los entrevistados o informantes clave.

## **Instrumentos**

Entre los instrumentos más utilizados se encuentran el cuestionario y las escalas de actitudes, los cuales están compuestos por un conjunto de preguntas con respecto a las variables que están sujetas a medición, y que son elaborados teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

### **Cuestionario**

Contiene un conjunto de preguntas destinadas a recoger, procesar y analizar información sobre hechos estudiados en poblaciones (muestras). Sus preguntas pretenden alcanzar información mediante las respuestas de la población.

### **Escala de actitudes**

Este Instrumento nos sirve para medir la predisposición de un individuo, en este caso docentes y su manera de reaccionar ante cualquier herramienta de recolección de datos de un modo determinado en situaciones concretas, adjudicándoles valores cuantitativos que permitirán medir el grado de aceptación o rechazo.

### **Tratamiento Estadístico.**

En este análisis, por tratarse de respuestas con escala de Likert por medio del Alfa de Cronbach, así mismo de los gráficos como resultados se expresaron debidamente con su respectiva interpretación.

Se utilizó para cumplir con los requisitos de comprobación un análisis 1 tipo distributivo mostrando los datos en cada variable, utilizando la prueba de Kolmogorov. Teniendo en cuenta el verdadero valor de la prueba, se estableció el uso del estadístico de correlación, es decir: si los datos presentan distribución normal, se utilizaba el paramétrico (Pearson), caso contrario, el no paramétrico (Rho de Spearman).



## Capítulo III: Resultados y Discusion

### 3.1. Operacionalización de Variables

Tabla 1.- Operacionalización de variables

GESTION EDUCATIVA	
Dimensiones	Indicadores
<i>Planificación</i>	Nivel de Metas y Objetivos
	Clima adecuado en el aula
<i>Organización</i>	Procesos Pedagógicos
	Toma de decisiones
	Comunicación
	Participación organizada de las familias en la comunidad
<i>Aprendizaje de calidad</i>	Infraestructura, equipamiento y material educativo
	Estrategia de prevención
	Equipo administrativo y/o soporte

Liderazgo de los Directores	Indicadores
<i>Estilo Consultivo</i>	Consulta
	Confianza
	Opinión
<i>Estilo Participativo</i>	Comunicación
	Empoderamiento
	Aprendizaje compartido
<i>Estilo considerado</i>	Guía hacia la excelencia
	Aprendizaje e innovación
	Capacitación y desarrollo



## Resultados

### 5.1 Validez y confiabilidad de los instrumentos

**Tabla 3.- Resumen de Validación: Cuestionario Gestión Educativa**

N°	Indicadores	Criterios		Dr. Fernidando Saavedra Bonilla	Dr. Elizabeth Díaz de Galdós	R.P. Ricardo Cruz Huamán
1	Claridad	Está formulado con lenguaje propio	80	80	80	85
2	Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.	80	80	80	85
3	Actualidad	Está acorde a las necesidades de Información.	80	80	80	85
4	Organización	Existe una organización lógica	85	85	80	85
5	Eficiencia	Comprende los aspectos metodológicos.	80	80	80	85
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar la variable actividad.	80	80	80	85
7	Consistencia	Esta elaborado en base a los fundamentos teóricos y empíricos.	85	85	80	85
8	Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores	80	80	80	85
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario	80	80	80	85
10	Pertinencia	El instrumento es útil para la presente Investigación.	85	85	80	85
	<b>TOTALES</b>		<b>81.5</b>	<b>81.5</b>	<b>80</b>	<b>85</b>
	<b>Medida de Validación</b>	<b>82</b>				

**Fuente:** Informes evaluativo y aplicabilidad del instrumento.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable para el propósito.

**Promedio de valoración: 82%**

**Tabla N° 4.- Resumen de Validación**

**Cuestionario: Liderazgo de Directores**

N°	Indicadores	Criterios		Dr.	Dr.	R.P. Ricardo Cruz Huamán
1	Claridad	Está formulado con lenguaje propio	85	80	85	85
2	Objetividad	Está expresado de acuerdo a las variables de estudio.	85	85	80	85
3	Actualidad	Está acorde a las necesidades de Información.	85	85	80	85
4	Organización	Existe una organización lógica	85	85	85	85
5	Eficiencia	Comprende los aspectos metodológicos.	85	80	85	85
6	Intencionalidad	Adecuado para valorar la variable actividad.	85	85	80	85
7	Consistencia	Esta elaborado en base a los fundamentos teóricos y empíricos.	85	85	80	85
8	Coherencia	Coherencia entre las variables e indicadores	85	85	80	85
9	Metodología	La estrategia responde al propósito del cuestionario	85	85	80	85
10	Pertinencia	El instrumento es útil para la presente Investigación.	85	85	80	85
	<b>TOTALES</b>		<b>85.0</b>	<b>81.5</b>	<b>80</b>	<b>85</b>
	<b>Medida de Validación</b>	<b>82.875</b>				

**Fuente:** Informes evaluativo y aplicabilidad del instrumento.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable para el propósito.

**Promedio de valoración: 82.875%**

### **5.1.1 Selección y Confiabilidad de instrumentos**

#### **Confiabilidad del instrumento: consistencia interna**

El criterio de confiabilidad del instrumento mide el grado de consistencia interna y precisión en la medida, es decir, mayor precisión menor error.

**El coeficiente Alfa de Cronbach.-** Desarrollado por J. L. Cronbach, mide la consistencia interna del instrumento, el cual requiere de una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre cero y uno. Es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que puede ser utilizado para determinar la confiabilidad en escalas cuyos ítems tienen como respuesta más de dos alternativas.

#### **Coeficiente Alfa de Cronbach**

**Tabla 5. Resultados de la muestra piloto Gestión Educativa**

GESTION EDUCATIVA																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	2	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
2	3	3	3	4	4	2	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3
5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	3	4	3	2	4	5	4
4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
2	3	3	3	4	4	2	3	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	5	2	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

**Tabla 6.- Valores de criterios de confiabilidad**

(Hernández y Col., 2010).

No es confiable	0.00
Baja confiabilidad	0.01 a 0.49
Regular confiabilidad	0.50 a 0.74
Aceptable confiabilidad	0.75 a 0.89
Elevada confiabilidad	0.90 a 1.00

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Nuestra muestra establecida en 20 docentes, se procedió al establecimiento del cálculo de la confiabilidad del Alfa de Cronbach con el programa estadístico SPSS, y se obtuvo lo siguiente:

**Tabla 7. Confiabilidad variable Gestión Educativa**

Variable /dimensión	Alfa de Cronbach	N ítems	N elementos
Gestión Educativa	0.759	18	20

Reconociendo los índices de confiabilidad, la variable Gestión Educativa es considerada **aceptable**, lo que implica que hay precisión en los resultados del instrumento.

**Tabla 8. Resultados de la muestra piloto Liderazgo de directores**

LIDERAZGO DE DIRECTORES																	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
2	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	5	4	4	4	3
5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4
4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4
2	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4
3	2	2	3	2	3	4	3	2	3	4	3	4	5	4	4	4	3
5	5	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4

### Estadísticos de fiabilidad

Con los datos de la muestra piloto de 20 docentes se calculó la confiabilidad del Alfa de Cronbach con el programa estadístico SPSS, obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 9. Confiabilidad Variable Liderazgo**

Variable /dimensión	Alfa de Cronbach	N ítems	N elementos
Liderazgo	0.904	18	20



De acuerdo a los índices de confiabilidad según Hernández Sampieri, la confiabilidad del instrumento de la variable Liderazgo es **elevada**.

### **5.1.2 Nivel inferencial: Prueba de Hipótesis**

#### **Hipótesis General**

**Hipótesis General:** “Existe una relación significativa entre la Gestión Educativa y el Liderazgo Directivo de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad en la Región Ucayali.”

Se quiere determinar la relación entre Gestión educativa y el Liderazgo Directivo.

Para ello analizaremos el tipo de distribución que presentan los datos en cada variable, a través de la prueba de Kolmogorov. Considerando el valor de la prueba, se determinará el uso del estadístico de correlación: si los datos presentan distribución normal, se utilizará el paramétrico (Pearson), en caso contrario, el no paramétrico (Rho de Spearman).

#### **Prueba de normalidad: Kolmogorov**

Es una prueba de bondad de ajuste, y permite determinar si los datos provienen de una población con distribución normal.

#### **Planteamiento de hipótesis:**

Ho: Los datos presentan distribución normal Ha:

Los datos no presentan distribución normal Nivel de

significancia:  $\alpha = 0,05$

□

Prueba: Se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 10. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra**

		<b>Gestión Educativa</b>	<b>Liderazgo</b>
N		58	58
	Media	73,43	72,86
Parámetros normales(a,b)	Desviación típica	4,377	5.266
Diferencias más extremas	Absoluta	0,103	0,087
	Positiva	0,084	0,069
	Negativa	-0,103	-0,087
Z de Kolmogórov-Smirnov		0,788	0,659
Sig, asintót. (bilateral)		0,564	0,778

- a. La distribución de contraste es normal.
- b. Se han calculado a partir de los datos.

**Regla de decisión:**

**Si “p “ (sig) < 0,05, se rechaza la Ho**

**Si “p “ (sig) > 0,05, se acepta la Ho**

**Decisión:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de Kolmogorov para la variable Gestión Educativa, el valor de  $p=0,564$  (sig bilateral),

dicho resultado es mayor a 0,05, por lo tanto, los datos presentan distribución normal.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de Kolmogorow para variable Liderazgo, el valor de  $p=0.778$  (sig bilateral), dicho resultado es mayor a 0.05, por lo tanto, los datos presentan distribución normal.

Las pruebas de hipótesis se han trabajado con el estadístico de correlación  $r$  de Pearson, puesto que los datos de las variables cumplen el supuesto de normalidad.

### **Coefficiente de Correlación $r$ de Pearson**

El coeficiente de correlación  $r$  de Pearson, es un método de correlación para variables medidas por intervalos o razón y para relaciones lineales. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra con dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de la otra, con los mismos participantes o casos.

### **Fórmula de Pearson**

**Tabla 11. Índices de correlación**

<b>Coefficiente</b>	<b>Tipo de Correlación</b>
-1,00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa fuerte
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0,00	No existe correlación alguna entre las variables
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media o moderada
+0,75	Correlación positiva fuerte
+0,90	Correlación positiva muy fuerte

---

+1,00

Correlación positiva perfecta

**(Hernández y col., 2010, p.312)**

4) Estadístico de la prueba:

Los puntajes obtenidos en cada variable han sido ingresados al programa estadístico SPSS, obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 12.- Correlación General**

		Gestión Educativa	Liderazgo
<b>Gestión</b>	Correlación de Pearson	1	0.993
	Sig. (bilateral)		0.001
	N	58	58
<b>Liderazgo</b>	Correlación de Pearson	0.993	1
	Sig. (bilateral)	0.001	
	N	58	58

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral)

5) Decisión:

Si “p” (sig.) < 0,05, se rechaza la Ho

Si “p” (sig.) > 0,05, se acepta la Ho

El valor de p = 0,001 es menor a 0,05.

**Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.**

6) Conclusión

De acuerdo a la tabla mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson  $r = 0,993$ . Entonces la Gestión Educativa se relaciona

significativamente con el Liderazgo Directivo de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, según el cuadro de Sampieri es correlación positiva muy fuerte, de acuerdo a los índices de correlación.

  
**CONSULTIVO**

**Figura 2.- Diagrama de dispersión Consultivo vs Planificación**

4) Estadístico de la prueba:

Los puntajes obtenidos en cada variable han sido ingresados al programa estadístico SPSS, obteniendo el siguiente resultado:

**Tabla 13.- Correlación Planificación vs Consultivo**

		PLANIFICACIÓN	CONSULTIVO
<b>Planificación</b>	Correlación de Pearson	1	0.765
	Sig. (bilateral)		0.004
	N	58	58
<b>Consultivo</b>	Correlación de Pearson	0.765	1
	Sig. (bilateral)	0.004	
	N	58	58

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

## 5. Decisión

Si “p” (sig.) < 0,05, se rechaza la  $H_0$

Si “p” (sig.) > 0,05, se acepta la  $H_0$

El valor de  $p = 0,004$  es menor a 0,05.

**Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.**



**Tabla 14.- Correlación Organización vs Participativo**

		PLANIFICACIÓN	CONSULTIVO
<b>Organización</b>	Correlación de Pearson	1	0.700
	Sig. (bilateral)		0.042
	N	58	58
<b>Participativo</b>	Correlación de Pearson	0.700	1
	Sig. (bilateral)	0.042	
	N	58	58

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 5) Decisión

Si “p” (sig.) < 0,05, se rechaza la Ho

Si “p” (sig.) > 0,05, se acepta la Ho

El valor de p = 0,042 es menor a 0,05.

**Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.**

**Tabla 15.- Correlación Aprendizaje vs Considerado**

		APRENDIZAJE	CONSIDERADO
<b>Aprendizaje</b>	Correlación de Pearson	1	0.680
	Sig. (bilateral)		0.038
	N	58	58
<b>Considerado</b>	Correlación de Pearson	0.680	1
	Sig. (bilateral)	0.038	
	N	58	58

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

#### 5) Decisión:

Si “p” (sig.) < 0,05, se rechaza la Ho

Si “p” (sig.) > 0,05, se acepta la Ho

El valor de p = 0,000 es menor a 0,05.

**Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.**

#### 6) Conclusión

De acuerdo a la tabla mostrada, el coeficiente de correlación de Pearson calculado  $r = 0,680$ . Entonces, el aprendizaje de calidad se relaciona significativamente con el liderazgo considerado de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali., según el cuadro de Sampieri esta correlación es positiva **media o moderada**.

### 5.1.3 Tratamiento Estadístico e Interpretación de Cuadros

y Figuras estadísticas

#### 5.1.4 Nivel Descriptivo: Tablas y Gráficos Estadísticos

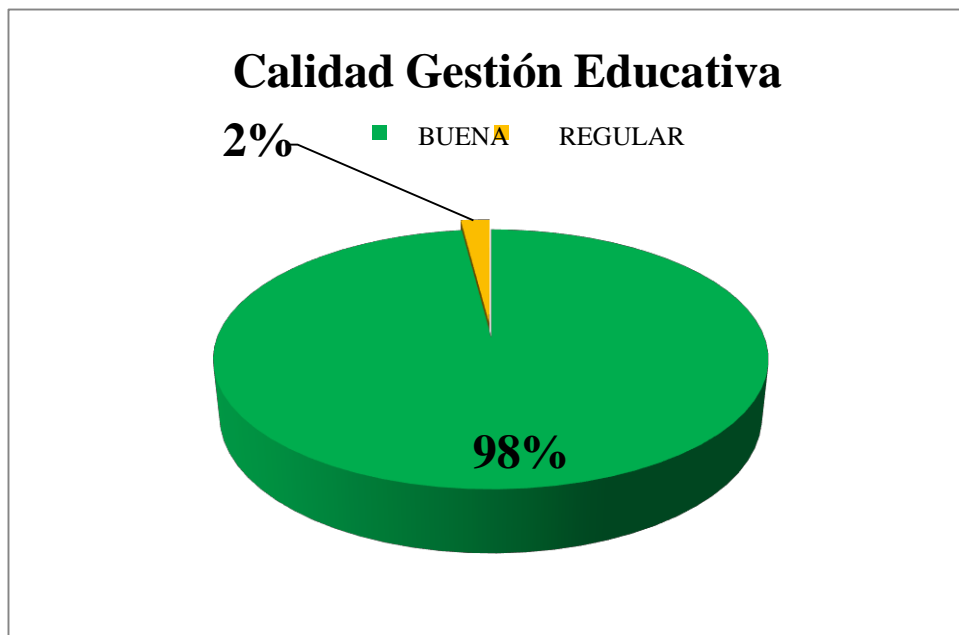
**Tabla 16. Baremos de comparación**

Nivel Variable o dimensión	Mala	Regular	Buena
Gestión Educativa	18-41	42-63	64-90
Planificación	6-13	14-21	22-30
Organización	6-13	14-21	22-30
Aprendizaje	6-13	14-21	22-30

**Tabla 17. Gestión Educativa**

#### Frecuencia I

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BUENA	57	98	98	98
REGULAR	1	2	2	100
TOTAL	58	100	100	

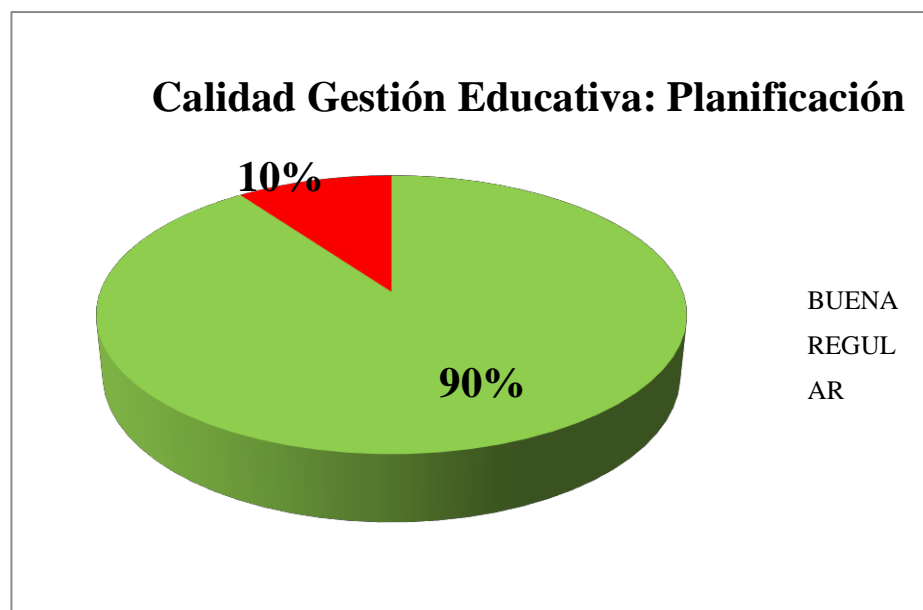


**Figura 5. Percepción de la calidad de la Gestión Educativa**

- ✓ El 98% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe una buena gestión educativa. ■
- ✓ El 2% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe una regular gestión educativa. ■

**Tabla 18.- Gestión Educativa - Planificación Frecuencias 2**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>BUENA</b>	52	90	90	90
<b>REGULAR</b>	6	10	10	100
<b>TOTAL</b>	58	100	100	

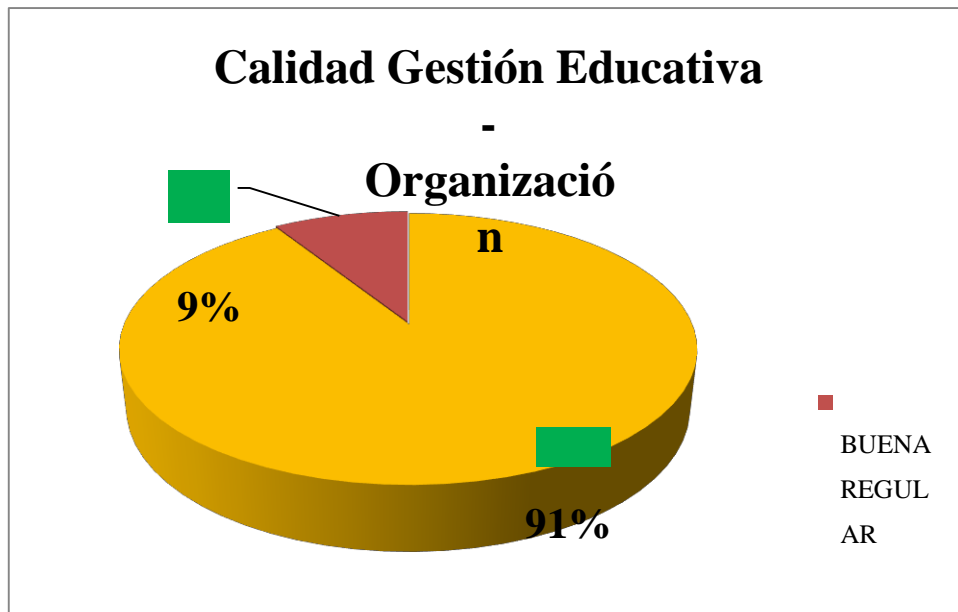


**Figura 6. Percepción de la calidad de la Gestión Educativa - Planificación**

- ✓ El 90% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe una buena planificación en la Gestión Educativa.
- ✓ El 10% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe una regular planificación en la Gestión Educativa.

**Tabla 19.- Gestión Educativa-Organización Frecuencias 3**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>BUENA</b>	53	91	91	91
<b>REGULAR</b>	5	9	9	100
<b>TOTAL</b>	58	100	100	

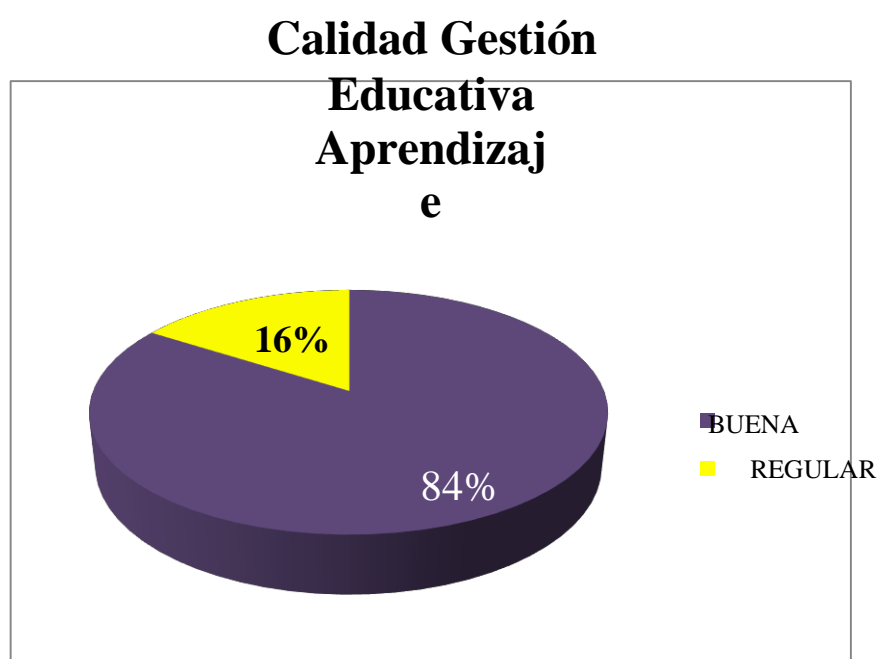


**Figura 7. Percepción de la calidad de la Gestión Educativa - Organización**

- ✓ El 91% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe una buena organización en la gestión educativa.
- ✓ El 9% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe una regular organización en la gestión educativa.

**Tabla 20.- Gestión Educativa-Aprendizaje Frecuencias 4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>BUENA</b>	49	84	84	84
<b>REGULAR</b>	9	16	16	100
<b>TOTAL</b>	58	100	100	



**Figura 8. Percepción de la calidad de la Gestión Educativa -Aprendizaje**

- ✓ El 84% del personal docente de la muestra referencian que existe un buen aprendizaje de calidad en la gestión educativa.
- ✓ El 16% del personal docente de la muestra referencian que existe un regular aprendizaje de calidad en la gestión educativa.

**Tabla 21. Baremos de comparación**

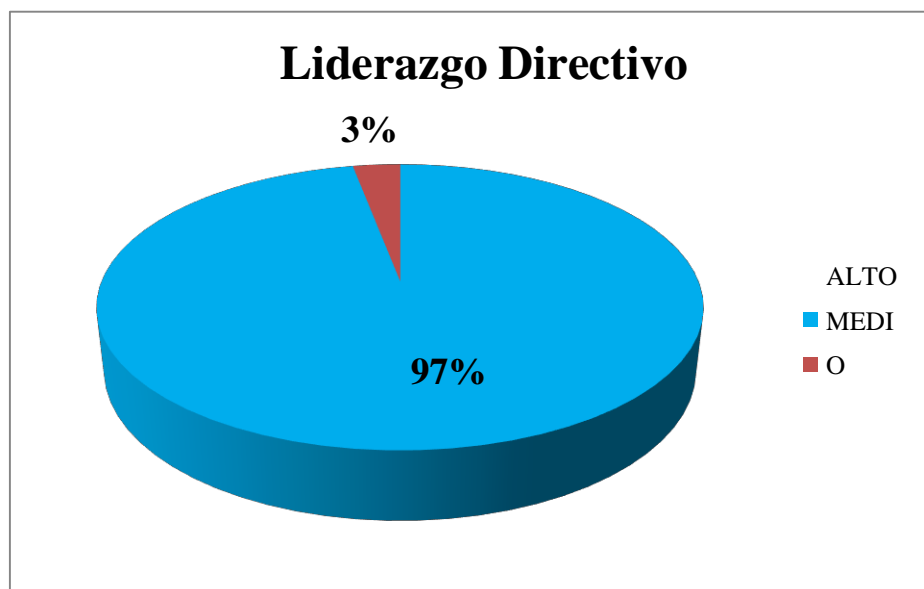
<b>Nivel Variable o dimensión</b>	<b>Mala</b>	<b>Regular</b>	<b>Buena</b>
<b>Liderazgo del Director</b>	18-41	42-63	64-90



<b>Liderazgo Consultivo</b>	6-13	14-21	22-30
<b>Liderazgo Participativo</b>	6-13	14-21	22-30
<b>Liderazgo Considerado</b>	6-13	14-21	22-30

**Tabla 22.- Liderazgo Directivo Frecuencias 5**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>ALTO</b>	56	97	97	97
<b>MEDIO</b>	2	3	3	100
<b>TOTAL</b>	58	100	100	



**Figura 9. Percepción de Liderazgo Directivo**

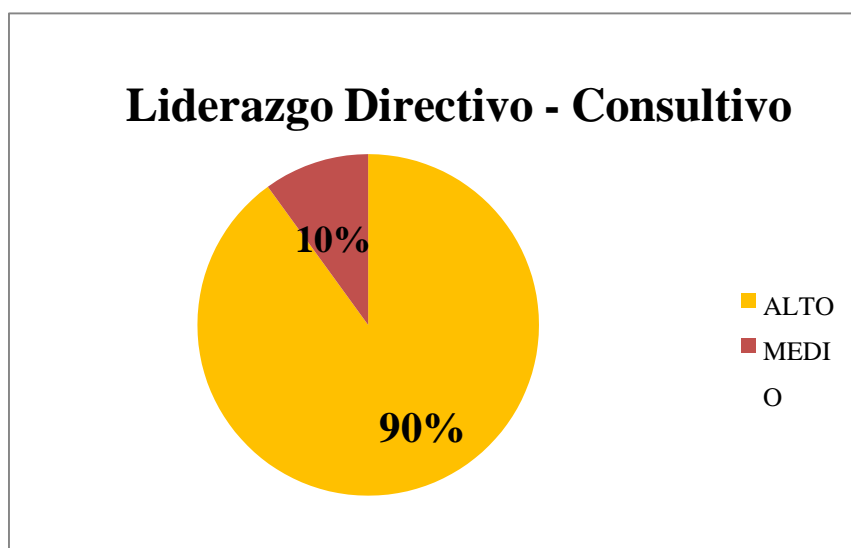
✓ El 97% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe un alto desarrollo del liderazgo directivo.

- ✓ El 3% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe un desarrollo medio del liderazgo directivo.

**Tabla 23.- Liderazgo Directivo-Consultivo**

**Frecuencias 6**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>ALTO</b>	52	90	90	90
<b>MEDIO</b>	6	10	10	100
<b>TOTAL</b>	58	100	100	



**Figura 10. Percepción de Liderazgo Directivo - Consultivo**

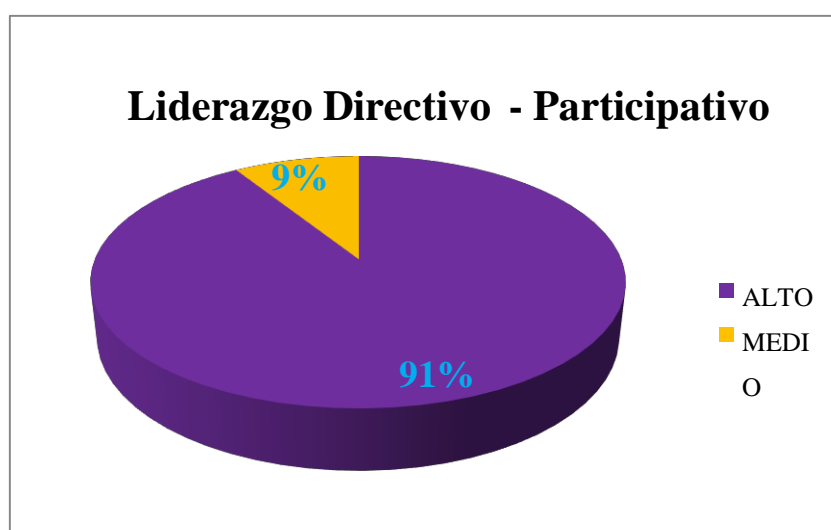
- ✓ El 90% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe un alto desarrollo del estilo consultivo del liderazgo directivo.

- ✓ El 10% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe un desarrollo medio del estilo consultivo del liderazgo directivo.

**Tabla 24.- Liderazgo Directivo-Participativo**

**Frecuencias 7**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>ALTO</b>	53	91	91	91
<b>MEDIO</b>	5	9	9	100
<b>TOTAL</b>	58	100	100	



**Figura 11. Percepción de Liderazgo Directivo – Participativo**

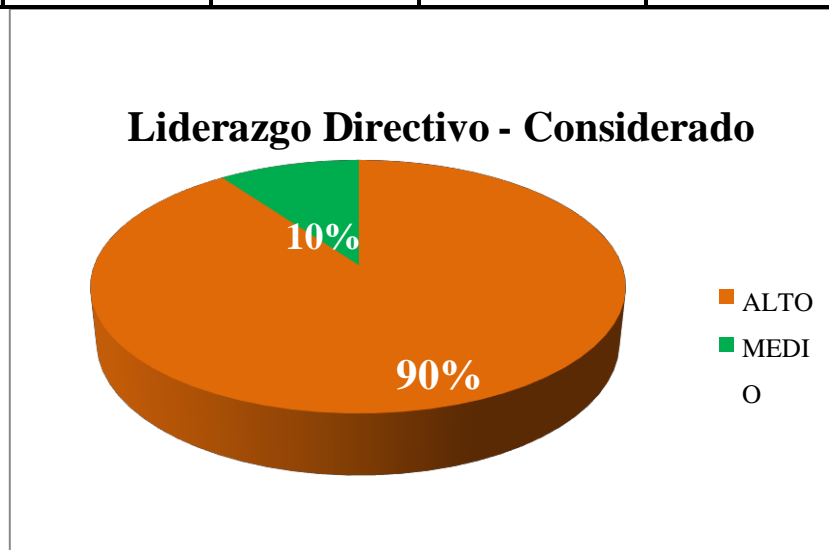
- ✓ El 91% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe un alto desarrollo del estilo participativo del liderazgo directivo.

- ✓ El 9% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe un desarrollo medio del estilo participativo del liderazgo directivo.

**Tabla 25.- Liderazgo Directivo-Considerado**

**Frecuencias 8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>ALTO</b>	52	90	90	90
<b>MEDIO</b>	6	10	10	100
<b>TOTAL</b>	58	100	100	



**Figura 12. Percepción de Liderazgo Directivo - Considerado**

- ✓ El 90% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali, referencian que existe un alto desarrollo del estilo considerado del liderazgo directivo.
- ✓ El 10% del personal docente de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali referencian que existe un

desarrollo medio del estilo considerado del liderazgo directivo.

## **5.2 Discusión de Resultados.**

**Torres (2005)** en su tesis concluye que en la fase inicial de aplicación del PEI en el Centro Educativo N° 3070, se da un nivel funcional establecido en la planificación de metodologías de trabajo dirigidas por el equipo directivo que fueron concretadas en proyectos articulados de áreas con autonomía en las decisiones descentralización y delegación de funciones. Así en la elaboración y ejecución de este proyecto participaron los docentes trabajo coordinado y en equipo que involucraba no solo la propuesta pedagógica sino además la propuesta de gestión. De manera análoga en nuestra investigación se ha probado que la Planificación como parte de la Gestión Educativa tiene trascendencia en el desarrollo de la institución educativa, más aun cuando el personal directivo no tiene decisiones verticales, sino que el trabajo se hace bajo un estilo de liderazgo consultivo.

**Álaya, J (2008)**, en su tesis concluye que la variable dependiente calidad de las instituciones educativas está en un muy buen nivel con un rango de muy bueno a excelente, según la opinión de los alumnos y en un término medio superior, según la opinión de los padres de familia, y el indicador legítimo participativo de la variable independiente está en un término superior. Sin embargo, la correlación nos indica que no existe influencia del indicador legítimo participativo en la calidad de las instituciones educativas públicas del nivel primario de menores en la Red IV de la UGEL Ventanilla de la Región Callao. De forma similar en

nuestra investigación se ha probado que el desarrollo del aprendizaje de calidad tiene una buena relación con el estilo de liderazgo considerado por parte del cuerpo directivo, personalizado en el director de la institución educativa.

**Pombo, J (2005)** en su tesis concluye que el colegio acogió un método participativo y voluntario en el que a través de los diferentes grupos sus miembros pueden manifestar sus ideas, socializarlas y confrontarlas También la teoría de las escuelas que aprenden que se basa en un modelo sistémico (Senge 2002) se relaciona con lo observado porque Senge afirma que en algunas escuelas los alumnos reciben, los maestros imparten y los padres apoyan pero en las buenas iniciativas de aprendizaje todos aprenden y todos apoyan como en este caso. Por lo que puedo afirmar que es posible relacionar lo administrativo con lo académico cuando un colegio tiene claro que lo administrativo debe estar al servicio de lo pedagógico y en este caso se puede apreciar cómo adecuaron la organización para generar nuevos grupos de trabajo y una nueva cultura de trabajo en equipo para implementar un nuevo PEI que busca finalmente mejorar e proceso de formación integral de su comunidad. Análogamente en nuestra investigación se ha probado que existe una mejor organización de la institución educativa cuando se pone en práctica el estilo de liderazgo participativo, nuestra investigación prueba que existe una correlación aceptable entre ambas dimensiones de la Gestión educativa y el Liderazgo del director.

## **CAPITULO IV: Conclusiones**

1. Se presenta una relación positiva calificada de MUY FUERTE entre la eLiderazgo Directivo y Gestión Educativa en las Instituciones Educativas UGEL Padre Abad de la Región Ucayali,
2. Se presenta una relación estimada en positiva FUERTE entre la planificación dentro del estilo consultivo del Liderazgo Directivo en las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali,
3. Se presenta una relación estimada en MODERADA entre la organización y el liderazgo participativo de los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali,

## **CAPITULO V:**

### **Recomendaciones**

1. La promoción de una comunicación horizontal de los directores hacia sus colaboradores, teniendo en cuenta la valoración de los aportes de la misma comunidad educativa, aportes que influyen directamente en el desarrollo de la gestión educativa.
2. La promoción más técnica sobre el uso de la planificación en el Liderazgo consultivo por parte del cuerpo directivo, teniendo en cuenta que la responsabilidad no puede ni es exclusiva del director del centro educativo.
3. Establecer como política administrativa que se desarrolle el estilo participativo en el Liderazgo Directivo en sus instituciones educativas, resaltando la contribución de los colaboradores contribuyendo a una gestión educativa eficiente, reaccionando hacia la acción y plazos de corto, mediano y largo plazo que toda organización debe tener.
4. La promoción de un estilo de liderazgo considerado, sobretudo en el proceso mismo de aprendizaje con calidad, de tal manera que redundará en el servicio educativo ofrecido, brindando nuevos paradigmas sobre el servicio y el aprendizaje para toda la vida con una integral formación física, sicológica y espiritual que conlleve a los estudiantes un desarrollo adecuado en la sociedad y mostrar una nueva visión sobre el futuro educativo.



## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

- 1) Alvarado, O. *“Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades”* Trujillo (Perú), Ediciones Vallejanas.(1996).
- 2) Alvarado, O. *“Gestión educativa. Instrumentos”*. Lima, Editorial Udegraf. (2002).
- 3) Arias, A. & Cantón, I. *“La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad”*. León (España) (2007). Universidad de León. Revista de Educación, 345, enero-abril 2008, 229-254. Referencia electrónica, recuperado el 24 de marzo del 2010, de [https://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345\\_10.pdf](https://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf)
- 4) Assaél, J & Pavez, J. *“La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno: principales tensiones y desafíos”*. (2008) Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 1(2). 4155. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012 de <https://rinace.net/riee/números/vol 1-num2/art3.pdf>
- 5) Baeza, R. *“Estudio descriptivo comparativo sobre la efectividad del estilo de liderazgo, ejercido en instituciones de educación superior de Iberoamérica, como mecanismo de fortalecimiento de los procesos de autoevaluación institucional para el aseguramiento de la calidad educativa.”*. Santiago de Compostela (España): Universidad Santiago de Compostela, tesis doctoral. (2003)
- 6) Bolívar, A. *“Liderazgo, mejora y centros educativos”* (1997). *El liderazgo en educación*, 25-46. Madrid: UNED. Referencia electrónica, recuperado el 24/3/10 de <https://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- 7) Bolívar, A. *“Liderazgo y reestructuración escolar”*. (2001). Granada (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de [https://www.programacrce./liderazgo\\_educativo.pdf](https://www.programacrce./liderazgo_educativo.pdf)
- 8) Boy *“Gestión Institucional y la Calidad Educativa en la Institución Educativa Privada San Agustín del distrito de San Juan de Lurigancho”*. (2008) Perú.

- 9) Calla, G. “*El estilo de liderazgo de los directivos y su relación con el desempeño docente en la Región del Callao*”. (2008). Lima: Universidad Nacional de Educación, tesis de maestría.
- 10) Campa, Jaime Tomas “*Gestionar Personas En Tiempos De Crisis*” (1eraed). España: Editorial Wolters Kluwer Empresas. (2010)
- 11) Carbone, R. (coord.) (2008). *Situación del liderazgo educativo en Chile*. Santiago: Ministerio de Educación - Universidad Alberto Hurtado. Referencia electrónica, recuperado el 14 de mayo del 2012, de:  
[https://www.oei.es/pdf2/situacion\\_liderazgo\\_educativo\\_chile.pdf](https://www.oei.es/pdf2/situacion_liderazgo_educativo_chile.pdf)
- 12) Carrasco “*La Incidencia de la Gestión del Líder Participativo en el Clima Organizacional de la Unidad Educativa Comunidad Maipú*”. (2009)
- 13) Carvajal. “*La importancia del Líder Directivo y su influencia en la Cultura Organizacional “Como Factores Determinantes en La Eficacia del Desarrollo Personal en el Contexto Militar de Venezuela”*”, (2008).
- 14) Castillo, V. (2010). “*Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. n° 87 Callao 2009.*” Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, Tesis de Maestría.
- 15) Cuesta, Armando “*Gestión Del Talento Humano y del conocimiento*” (1eraed). Colombia: Editorial Eco Ediciones.(2010)
- 16) Cuevas, M. & Díaz, F. (2001). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*. Ceuta (España): Universidad de Granada. Referencia electrónica, recuperado el  
13 de abril del 2010, de  
<https://www.rieoei.Org/deloslectores/1137Cuevas.pdf>
- 17) Escamilla, S. (2006). *El director escolar. Necesidades de formación para un desempeño profesional*. Barcelona (España): Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis Doctoral.
- 18) Fernández, F. “*Relación entre el estilo gerencial del personal directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco*. Carabobo” (Venezuela): Universidad de Carabobo, tesis de maestría. (2001).
- 19) Fernández, J.C. (2007).” *La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación*. San Fernando (Chile): Universidad La República. Referencia electrónica, recuperado el 18  
de abril del 2010, de <https://www.liceus.com/cgi->

- 20) Flores, F. *“Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente”*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, Tesis Doctoral. (2008).
- 21) Gago, F. *“La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educativo”*. En Ministerio de Ciencia y Cultura, *Premios nacionales de investigación educativa 2004*. Madrid: CIDE N° 170, colección Investigación, 395-422. (2004).
- 22) Gimeno, J. (coord.) *“La dirección de centros: análisis de tareas”*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, CIDE. (1995).
- 23) Goberna, R. (2001). *“Aprenderá liderar equipos”*. Barcelona (España): Ediciones Paidós.
- 24) Gutiérrez, M. (2008). *“Influencia de la estructura curricular, el liderazgo de la dirección y el nivel profesional del docente en la gestión de la calidad educativa de la Facultad de Educación de la UNMSM en la especialidad de historia y geografía durante el año académico 2005-11”*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Tesis de Maestría.
- 25) Hernández, S. *“Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia”* (4ª Ed.). México, D. F.: McGraw Hill Interamericana (2006).
- [https://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo\\_educativo.pdf](https://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf)
- 26) Hunt, B. *“Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina”*. Santiago (Chile): PREAL, Editorial San Marino. (2009).
- 27) Juárez, R. *“Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla - Callao.”* Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría. (2010).
- 28) León P. *“El Estilo de Liderazgo del Director y el Nivel de Desempeño Docente en las Instituciones Educativas Públicas del Distrito de la Perla; Callao”*. Perú. (2008).
- 29) López, M. & Chiroque, S. *“Innovaciones educativas para el cambio”*. Lima: Ediciones Fargraf. (2004).
- 30) Maureira, O. *“Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental”*. REICE. (2006). *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y*

- Cambio en Educación*, 4 (4e). Referencia electrónica, recuperado el 16 de mayo del 2012, de <https://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140402.pdf>
- 31) Manrique, F. "*Liderazgo del director como factor determinante de la funcionalidad administrativa*" Tesis doctoral universidad Panamericana – Guatemala (2011)
- 32) Ministerio de Educación "*Sistema de evaluación del desempeño docente*". Lima: Autor, Documento de Trabajo 1. (2007).
- 33) Miranda, C. & Andrade, J. "*Influencia del liderazgo directivo en el rendimiento escolar de los estudiantes del segundo año de secundaria en la comunidad de Santiago*". Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, Tesis. (1998).
- 34) Molero, F. "*Cultura y liderazgo. Una relación multifacética*". *Boletín de Psicología*. Universidad de Valencia, (2002). 76, nov 2002, 53-75. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>
- 35) Murillo, F. "*Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*". *REICE* (2006). - *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4 (4e), 11-24. Referencia electrónica, recuperado el 11 de abril del 2010, de <https://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>
- 36) Rivera, M. "*El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín*." Huancayo (Perú): Universidad Alas Peruanas, Tesis Doctoral. (2008).
- 37) Román, M. & Murillo, F. "*La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo*." (2008). *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1 (2). Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de <https://rinace.net/riee/numeros/vol1num2/editorial.pdf>

- 38) Stegmann, T. “*Antecedentes básicos de la evaluación de desempeño docente*”. Santiago (2004). (Chile): Corporación Educacional Cerro Navia, Fundación Sepec. Referencia electrónica, recuperado el 23 de abril del 2012, de [https://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases\\_Psicologicas\\_del\\_MBE.pdf](https://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf)
- 39) Uribe, M. (2007). “Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar” de la Fundación Chile. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5 (5e), 149-156. Referencia electrónica, recuperado el 24 de abril del 2012, de <https://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55121025022.pdf>
- 40) Valencia, P. “*Estilos gerenciales y satisfacción laboral*”. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Tesis de Maestría. (2008).
- 41) Zela, M. “*Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa*” - 2007. Juliaca (Perú): Universidad Alas Peruanas, Tesis de Maestría. (2008).

## **ANEXOS**

## Apéndice 1 Instrumento N° 1

**Instrucciones:** Estimado docente, esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto a la gestión educativa, agradecemos que sus respuestas sean sinceras.

Marque con una **X** en el casillero que considere más conveniente:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre				
1	2	3	4	5				
<b>Variable I:</b>				1	2	3	4	5
N°	<b>Variable: Gestión Educativa</b>							
	<b>Dimensión: Planificación</b>							
1	Al realizar la planeación estratégica se toma en cuenta a todos los involucrados							
2	Consideras que los objetivos planteados en la planificación estratégica se cumplen							
3	Planificación significa que debemos recordar a dónde queremos llegar, que debemos hacer y cómo debemos hacerlo							
4	Cuando se planifica el trabajo en el aula se establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.							
5	Planificar el proceso pedagógico es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos.							
6	La planificación de procesos pedagógicos comprende la programación general (mediano plazo) y operativa (corto plazo) del plan.							
	<b>Dimensión : Organización</b>							
7	En la gestión educativa, la organización está orientada por los procesos educativos							
8	La organización educativa, es un sistema complejo que se encamina hacia determinados fines de acuerdo a las necesidades educativas.							
9	Lo que pretende la organización en la gestión educativa es el mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje.							
10	La organización planifica a nivel pedagógico los productos que las instituciones educativas ofrecen a la sociedad.							

11	La organización en el desarrollo de procesos pedagógicos, centran sus esfuerzos exclusivamente en lo que acontece dentro del contexto áulico.					
12	La organización tiene su realidad particular, ante la que tiene que enfrentarse, y tomar decisiones.					
	<b>Dimensión: Aprendizaje de Calidad</b>					
13	Aprendizaje de calidad implica partir de la idea fundamental que todos pueden aprender.					
14	Aprendizaje de calidad es tener los lineamientos que el país ha establecido acerca de lo que todos los estudiantes deben saber y saber hacer.					
15	El aprendizaje de calidad asegura que los estudiantes sigan aprendiendo de manera autónoma, y puedan transferir lo que aprendieron a otras situaciones y contextos.					
16	Considera que el aprendizaje de calidad garantiza el uso de los medios y las nuevas tecnologías para el mejoramiento de los aprendizajes.					
17	Aprendizaje de calidad implica preparar a sus estudiantes para sus estudios postsecundarios o para tener buenas oportunidades laborales.					
18	El aprendizaje de calidad permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente.					
<b>Muchas Gracias</b>						



## Apéndice 1 Instrumento N° 2

**Instrucciones:** Estimado docente, esta encuesta es anónima y tiene como objetivo conocer sus apreciaciones con respecto a la gestión educativa, agradecemos que sus respuestas sean sinceras.

Marque con una **X** en el casillero que considere más conveniente:

Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre				
1	2	3	4	5				
<b>Variable I:</b>				1	2	3	4	5
N°	<b>Variable: Liderazgo Directivo</b>							
	<b>Dimensión : Consultivo</b>							
1	La/El director(a) basa su liderazgo en discutir los diferentes temas con los docentes antes de tomar una decisión.							
2	La/El director(a) se comunica con los docentes y Administrativos, conoce su opinión y luego decide.							
3	La/El director(a) establece procedimientos formales para recoger información y socializarla.							
4	La/El director(a) hace uso constructivo de las ideas y opiniones de sus colaboradores, fomenta la comunicación tanto en forma ascendente como descendente.							
5	La/El director(a) consulta con los docentes y trabajadores, permitiendo la delegación y participación de las personas.							
6	La/El director(a) pide aportes antes de tomar decisiones y los usa produciendo un positivo en sus colaboradores.							
	<b>Dimensión :Participativo</b>							

7	La/El director(a) analiza con los trabajadores docentes y administrativos las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo.					
8	La/El director(a) hace notar que cualquier miembro tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.					
9	La/El director(a) canaliza las distintas opiniones, no impone soluciones sino que ofrece varias alternativas.					
10	La/El director(a) hace participar a las personas en la definición de objetivos, planificación del trabajo, etc.					
11	La/El director(a) participativa crea un ambiente más gratificante, con más integración y motivador.					
12	La/El director(a) siempre obtiene ideas y opiniones de sus colaboradores y las usa en forma constructiva					
	<b>Dimensión: Considerado</b>					
13	La/El director(a) involucra a sus colaboradores en las decisiones (tendencia descentralizada) y escucha diversos puntos de vista para enriquecer el suyo.					
14	La/El director(a) tiene confianza en sus colaboradores, los motivan y permite cierto nivel de comunicación ascendente.					
15	La/El director(a) consulta la idea, la situación y trata que haya una acción común en el grupo					
16	La/El director(a) considera la identificación del personal con la institución educativa motivándola y destacándola.					
17	La/El director(a) apuesta por la mejora de los estudios de los docentes y los considera para la gestión educativa.					
18	La/El director(a) considera a los docentes que participan activamente en las actividades de la institución educativa.					
<b>Muchas Gracias</b>						

## Apéndice 3

Informe de opinión de experto del Instrumento usado en la Investigación.

### I. Datos Generales

1.1 Apellidos y Nombre del Informante

1.2 Cargo e Institución donde labora el Docente

1.3 Autor del Instrumento

1.4 Tesis: “La Gestión Educativa y su relación con el Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali.

### II. Aspectos de Validación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
		0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	90-100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado										
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables										
ACTUALIDAD	Adecuado a avance de la ciencia y la tecnología										
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores										
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos sobre docencia universitaria y la capacitación pedagógica en relación al logro de la calidad académica										
CONSISTENCIA	Consistencia entre la formulación del Problema, Objetivos y la Hipótesis										
COHERENCIA	Entre los índices indicadores y las dimensiones										
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación										
PERTINENCIA	Adecuado para tratar el tema de la investigación										

A. Promedio de Valoración: B.

Opinión de aplicabilidad: C.

Lugar y Fecha:

D. N° de teléfono:



Firma  
del Experto Informante **Apéndice**

Informe de opinión de experto del Instrumento usado en la Investigación.

### III. Datos Generales

3.1 Apellidos y Nombre del Informante

3.2 Cargo e Institución donde labora el Docente

3.3 Autor del Instrumento

3.4 Tesis: “La Gestión Educativa y su relación con el Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali.

### IV. Aspectos de Validación

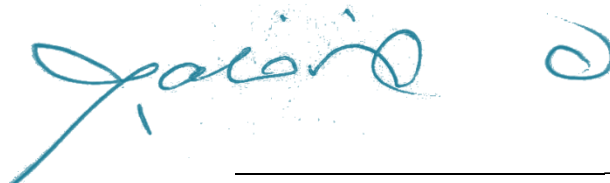
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
		0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	90-100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado										
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables										
ACTUALIDAD	Adecuado a avance de la ciencia y la tecnología										
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores										
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos sobre docencia universitaria y la capacitación pedagógica en relación al logro de la calidad académica										
CONSISTENCIA	Consistencia entre la formulación del Problema, Objetivos y la Hipótesis										
COHERENCIA	Entre los índices indicadores y las dimensiones										
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación										
PERTINENCIA	Adecuado para tratar el tema de la investigación										

E. Promedio de Valoración:

F. Opinión de aplicabilidad:

G. Lugar y Fecha:

H. N° de teléfono:



Firma del Experto Informante

**Apéndice**

2

Informe de opinión de experto del Instrumento usado en la Investigación.

### V. Datos Generales

5.1 Apellidos y Nombre del Informante:

5.2 Cargo e Institución donde labora el Docente

5.3 Autor del Instrumento

5.4 Tesis: “La Gestión Educativa y su relación con el Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas de la UGEL Padre Abad de la Región Ucayali.

## VI. Aspectos de Validación

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente		Regular		Buena		Muy Buena		Excelente	
		0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	90-100
	Está formulado con lenguaje apropiado										
CLARIDAD											
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables										
ACTUALIDAD	Adecuado a avance de la ciencia y la tecnología										
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre variables e indicadores										
	Comprende los aspectos en cantidad y calidad										
SUFICIENCIA											
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos sobre docencia universitaria y la capacitación pedagógica en relación al logro de la calidad académica										
CONSISTENCIA	Consistencia entre la formulación del Problema, Objetivos y la Hipótesis										
COHERENCIA	Entre los índices indicadores y las dimensiones										
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación										
PERTINENCIA	Adecuado para tratar el tema de la investigación										

I. Promedio de Valoración:

J. Opinión de aplicabilidad: K.

Lugar y Fecha:

L. N° de teléfono:



Firma del Experto Informante



## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Jesus Martin Leiva Soldevilla  
Título del ejercicio: Quick Submit  
Título de la entrega: El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región Uc...  
Nombre del archivo: TESIS-LEIVA\_SOLDEVILLA.DOCX  
Tamaño del archivo: 2.52M  
Total páginas: 194  
Total de palabras: 35,420  
Total de caracteres: 195,681  
Fecha de entrega: 10-oct.-2023 11:27p. m. (UTC-0400)  
Identificador de la entre... 2192098936



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

# El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región Ucayali y su Ugel Padre Abad

## INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>17%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>10%</b>
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Alas Peruanas</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>1library.org</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>repositorio.upt.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Tecsup</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to unsaac</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Lampasas High School</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.uncp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora



9	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1 %
10	Submitted to Universidad Catolica de Santo Domingo Trabajo del estudiante	1 %
11	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	1 %
12	Vargas Vasquez, Delia Mercedes. "Gestion Pedagogica del Trabajo Docente a traves de Grupos Cooperativos.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 Publicación	1 %
13	Zurita Silva, Rossana Maria. "Gestion pedagogica vinculada a los procesos de cambio curricular en educacion basica.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
14	Zegarra Casahuaman, Ana Teresa. "Participacion democratica en los procesos de planificacion institucional de una escuela de gestion publica y otra de gestion por convenio de Collique.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

---

15 Bustamante Panez, Sheilla. "Inteligencia emocional y liderazgo en los gerentes bancarios del Peru.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 <1 %  
Publicación

---

16 Amable Pinares, Clotilde Natividad. "Educacion y bienestar: analisis de las características de implementacion y gestion de la politica de educacion intercultural bilingue. Caso Ccarhuayo-Ocongate.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 <1 %  
Publicación

---

17 Prado Yarasca, Edna Soledad. "El gestor curricular en la evaluacion procesual del curriculo.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 <1 %  
Publicación

---

18 Depaz Cano, Milagros del Pilar. "Actitudes y Estilos de Liderazgo en Ejecutivas en el Peru.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020 <1 %  
Publicación

---

19 LARA HERNANDEZ, RAFAEL. LA CALIDAD DEL SERVICIO. HERRAMIENTAS DE GESTION Rafael Lara Hernández Secretario Coordinador Provincial de Valencia <1 %

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

20

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

<1 %

21

Orellana Hernández, Kenny Linette. "El Liderazgo De La dirección y El desempeño Docente En Colegios Adventistas De El Salvador", Universidad de Montemorelos (Mexico), 2022

Publicación

<1 %

22

Acuna, Jose Julio Cesar Humberto | Gabrielli, Marco Augusto Enrique Del Castillo.

"Implementacion de Una Nueva Gestion Por Procesos, a traves de la Creacion de Una Fundacion Que Permita el Empleo Oportuno de los Recursos Financieros Provenientes de los Ingresos Recaudados Por Concepto de Pensiones Escolares de las IE FAP", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021

Publicación

<1 %

23

(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012.

Publicación

<1 %

24

"Revisión de la investigación sobre liderazgo instruccional en centroamerica : un análisis comparativo de los temas de investigación en

<1 %



- 25 Ydrogo Bustamante, Marco William. <1 %  
"Participacion de los lideres pedagogicos en la  
elaboracion del proyecto curricular  
institucional.", Pontificia Universidad Catolica  
del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021  
Publicación
- 

- 26 International Handbook of Urban Education, <1 %  
2007.  
Publicación
- 

- 27 Antonio Miguel Mecía-Montenegro. <1 %  
"ESCUELA, FAMILIA Y COMUNIDAD  
ESCENARIO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN  
EDUCATIVA EN CONTEXTOS RURALES.",  
Prohominum, 2021  
Publicación
- 

- 28 Galiano Fuentes, Andres Jesus. "Calidad en los <1 %  
Colegios del Sector Educacion Inicial Privado  
en Lima Metropolitana.", Pontificia  
Universidad Catolica del Peru - CENTRUM  
Catolica (Peru), 2020  
Publicación
- 

- 29 Molina Menacho, Roy David. "Diagnostico del <1 %  
sistema de gestion de la calidad de los  
servicios educativos en las instituciones  
educativas publicas rurales de nivel primerio



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

del distrito de Pacucha, provincia de Andahuaylas.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

- 30 Garmendia Merida, Luisella | Peralta Valencia, Mahana | Perez Quintanilla, Juan Carlos | Gamarra Figueroa, Wloyo. "Calidad en las Empresas del Sector Educacion del Sistema Basico Regular de la Provincia del Cusco.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

- 31 Ventura Castillo, Zully Melina. "Satisfaccion laboral en docentes-directivos con seccion a cargo de cuatro instituciones de educacion inicial pertenecientes a la UGEL 07.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

- 32 Isla Alvarez, David Rogelio | Ordinola Rugel, Boris Basilio | Rondan Nolasco, Jesus Teodomiro | Villalba Matamoros, Jose Daniel. "Satisfaccion laboral de las mujeres ejecutivas", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021

Publicación

- 33 Leal, María Bernarda Solano. "Calidad De La gestión Administrativa y Desempeño Docente



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora



según La percepción De Los Estudiantes De  
Noveno y Décimo Grados Del Instituto  
Colombo-Venezolano", Universidad de  
Montemorelos (Mexico), 2023

Publicación

- 
- 34 Clausen, Robin. "Education for All priorities in the education policies of Bolivia and Mexico", Proquest, 2014. <1 %

Publicación

- 
- 35 Gamarra Ramirez, Helen Carol. "Percepcion de directivos y docentes sobre cuatro categorias del clima organizacional en una institucion educativa estatal de la UGEL 04 de Comas.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 <1 %

Publicación

- 
- 36 Montoya Meza, Daniel Alfredo. "Relacion entre el clima organizacional y la evaluacion del desempeno del personal en una empresa de servicios turisticos : caso PTS Peru 2015.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 <1 %

Publicación

- 
- 37 Calderon Almerco, Lilia Esmeralda. "La dinamica participativa en las actas de reuniones del Consejo Educativo Institucional (CONEI) de cuatro escuelas publicas de <1 %



---

Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

Lima.", Pontificia Universidad Catolica del  
Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

38

Nurena Miu, Paola Vanessa. "La competencia  
matematica en ninas de primer grado de  
primaria de una institucion educativa  
particular y una institucion educativa estatal.",  
Pontificia Universidad Catolica del Peru -  
CENTRUM Catolica (Peru), 2020

Publicación

<1 %

39

Torres, Iliari Jesus Davalos | Trelles, Maria  
Liszt Lozano | Rofner, Ilane Jackeline Suazo.  
"Adaptación y Estandarización Psicométrica  
del Test de Illinois de Aptitudes  
Psicolingüísticas (ITPA) en Niños de 3 a 5 Años  
Escolarizados en Instituciones Públicas  
Rurales en la Provincia de Carhuaz del  
Departamento de Ancash", Pontificia  
Universidad Catolica del Peru - CENTRUM  
Catolica (Peru), 2022

Publicación

<1 %

40

Cuestiones Constitucionales Revista Mexicana  
de Derecho Constitucional. "Revista  
completa", Cuestiones Constitucionales  
Revista Mexicana de Derecho Constitucional,  
2020

Publicación

<1 %



Dra. Rosa Elena Sánchez Ramírez  
Asesora

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, **DRA. ROSA ELENA SANCHEZ RAMIREZ**, usuario revisor del documento titulado:

El liderazgo directivo y la gestión educativa en la Región Ucayali y su Ugel Padre Abad

Cuyo autor es, **Jesus Martin Leiva Soldevilla**

Identificado con documento de identidad 20028987 declaro que la evaluación realizada por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud de 17 % verificable en el Resumen de Reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas dentro del porcentaje de similitud permitido no constituye plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos.

Se cumple con adjuntar el Recibo Digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 21 de SETIEMBRE del 2022



-----  
**DRA. ROSA ELENA SANCHEZ RAMIREZ**  
**DNI: 16490896**  
**ASESOR**

Se adjunta:

- \*Resumen del Reporte automatizado de similitudes
- \*Recibo Digital