FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA

INCIDENCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EBENEZER DE SANTA LUZMILA DEL DISTRITO DE COMAS

Trabajo de investigación para optar por el Grado de Bachiller en Educación

Autor: Abigael Russet Roman Rojas

Asesor: Julio Cesar Osorio Cáceres

Lima, Perú

2020

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a Dios porque cada día renueva mis fuerzas para servir a mi prójimo a través de la docencia y permitirme realizar este trabajo para entender de forma integral la labor de la comunidad educativa en donde nos servimos unos a otros por el bien de todos y así poder contribuir a vivir en un mundo mejor.

ÍNDICE GENERAL

Página

Carátula i

Dedicatoria ii

ÍNDICE GENERAL iii

ÍNDICE DE TABLAS v

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES vi

INTRODUCCIÓN 7

Capítulo I: LÍDER 9

1.1 Definición de líder 9

1.2 Importancia del liderazgo 14

1.3 Características del liderazgo 15

1.4 Teorías del liderazgo 17

1.4.1 Teoría de la contingencia del liderazgo 18

1.4.2 Teoría situacional del liderazgo 21

Capitulo II: DIRECTOR 25

2.1 Definición de director 25

2.2 Importancia del director 27

2.3 Características del buen director 29

2.4 Marco histórico del director educativo 32

2.5 Marco legal del director educativo 37

2.6 Situación del director en el Perú 38

Capitulo III: GESTIÓN EDUCATIVA 40

3.1 Definición de la gestión educativa 40

3.2 Importancia de la gestión educativa 42

3.3 Dimensiones de la gestión educativa 43

3.4 Marco histórico de la gestión educativa en el Perú 46

Capitulo IV: EXITOSO MODELO DE GESTIÓN APLICADO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR 51

4.1 Antecedentes del estudio 51

4.2 Información estadística de instituciones y su modelo de gestión 55

4.2.1 RESULTADOS DEL ESTUDIO 56

4.3 Modelo de gestión aplicado a las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular 60

4.3.1 ENFOQUE Y DISEÑO CURRICULAR 61

4.3.2 Sistema de evaluación 61

4.3.3 Objetivos generales: 65

4.3.4 Principios de gestión 65

4.3.5 Sistema de evaluación 66

CONCLUSIONES 69

REFERENCIAS 71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Relaciones entre el directivo y el líder 13

Tabla 2: Operacionalidad de la gestión institucional en función del liderazgo de dirección 55

Tabla 3: Contingencia Capacidad del estudiante * Tipo de muestra 56

Tabla 4: Contingencia Nivel de capacidades * Tipo de muestra 57

Tabla 5: Contingencia Evaluación del currículo * Tipo de muestra 58

Tabla 6: Nivel de la Gestión Institucional según la capacidad del liderazgo del director 59

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Etapas de la teoría de Hersey-Blanchard 23

Ilustración 2: Contingencia Capacidad del estudiante * Tipo de muestra 56

Ilustración 3: Contingencia Nivel de capacidades * Tipo de muestra 57

Ilustración 4: Contingencia Evaluación del currículo * Tipo de muestra..... 58

Ilustración 5: Nivel de la Gestión Institucional según la capacidad del liderazgo del director 59

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se relaciona con el tema de gestión relacionado al liderazgo, siendo este proceso el que se determina a través de acciones a seguir, es decir la planificación, según los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, se deben establecer los cambios deseados, las nuevas acciones a realizar, y la implementación de los cambios necesarios, así como la forma como se realizan estas acciones que son estrategias, acción y los resultados que se logran.

En tal sentido se debe agregar que la relación que tiene la gestión con el liderazgo directivo desde mucho tiempo atrás donde la gestión y los sistemas de educación siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encarga de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático.

De esta manera es que se considera que la incidencia del liderazgo del director es relevante y hasta significativa en la gestión de una institución educativa; lo cual supone un eje de acción que determina la relación significante entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y a la supervisión.

Por lo que el presente trabajo de investigación tiene el objetivo de brindar conocimientos, estrategias y recursos a los directores de las instituciones educativas para intervenir en la gestión y organización de sus instituciones educativas, en busca de la calidad educativa, basada en los principios de pertinencia, relevancia, eficacia, eficiencia y equidad, por lo que es necesario identificar una serie de factores relacionados con el mismo, de tal manera que nuestra investigación se orientará a analizar el liderazgo y su incidencia en la gestión de las instituciones educativas. La calidad educativa es una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar.

Lo cual conlleva de manera determinante a la calidad educativa, por lo que esta satisface las necesidades y expectativas de sus educandos, de su personal, de las entidades involucradas. Este aspecto importante del que se habla anteriormente es el liderazgo por parte de los directivos del plantel educativo. Un buen líder es capaz de resolver problemas, de apoyar a su personal y de hacer que la institución sea siempre reconocida por la calidad educativa.

Capítulo I:
LÍDER

1.1 Definición de líder

Como buen líder, se distribuye y delega responsabilidades y tareas en función de la madurez profesional y personal, asimismo toma los conflictos de manera constructiva, creativa y abierta, lo que contribuye a un mejor clima organizacional, por lo que respecta a la evaluación el líder siempre es atento a la consecución de los objetivos y metas, por lo tanto, es constante la realización de evaluaciones para medir el progreso y determinar las discrepancias en la toma de decisiones.

Por otro lado, como mal líder, este es centralizado, y cuando delega responsabilidades y tareas no se basa en criterios de madurez profesional y personal, sin embargo, en cuanto a los conflictos el líder ve el conflicto como una amenaza a su gestión o también llamadas funciones, el líder a su vez también se centra en los resultados inmediatos, sin una correlación con otras áreas y la visión de futuro de la compañía.

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser líder sin ser el jefe, esta persona decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

En relación el líder en la actualidad es una de las características desarrolladas de la personalidad del jefe, por lo que el líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás.

Morales, S. (2010), refiere que:

> *"…es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de*

> *una empresa, etc.); llevando "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada…"* (pág. 174).

Es que tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo, por lo que influye en los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: es conseguir que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Martínez, Olga (2007), refiere que:

> *"…para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro; el líder es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización …"* (pág. 221).

Este anticipa los cambios, se adelanta a los competidores; en tanto que el jefe favorece los procesos que determinan la visión de futuro por lo que se le podría considerar como un buen gestor.

Un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder, plantea las metas tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros; consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño.

Mauro, M. (2003), menciona que:

> *"…el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño…".* (pág. 222).

Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo, el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos, el líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

El autor Brown Sánchez, V. (2010), lo define como:

> *"…aquella influencia que es positiva para todo el grupo, es decir, que ayuda al grupo a llevar a término su propósito, a conseguir objetivos, a mantener un buen funcionamiento, y a adaptarse a su entorno…"* (pág. 127).

Se hace necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su cargo sea al mismo tiempo líder. Que ejerzan al tiempo poder institucional y poder personal.

Asimismo, el liderazgo no es la función exclusiva del gerente, debe combinarla con otras como planificar, controlar, tomar decisiones.

A continuación, paso a citar las capacidades deseables en un líder según el autor Serrano, Rincón, A en su obra: Mauro, M. (2003), refiere que:

> *"…en el transcurso de la historia, del liderazgo se ha hablado mucho debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sean sociales, políticas hasta incluso militares…"* (pág. 59).

De igual forma, siempre ha sido un tema debatido entre personas y reconocidos de los negocios. Sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella.

Por su parte Juani, C. (2012), en este sentido menciona:

> *"...los líderes inician un proceso de adaptación y complejidad, lo que les permite ser flexibles ante las circunstancias, muchas de ella, adversas..."* (pág. 48).

El líder, como responsable que tiene la capacidad de coordinar, organizar y sobretodo, motivar un equipo de gente para que sigan su visión y consigan sus objetivos y metas.

Como resumen de esto se considera que las tres capacidades para poder crear, consolidar e incrementar su posición, son:

Una capacidad técnica, que supone un conocimiento alto del trabajo, con o sin especialización, y que se manifiesta por una capacidad analítica, una facilidad de manejo de instrumentos y técnicas, y una habilidad a la hora de compaginar de forma coherente materias primas, maquinarias, etc.; ideas y circunstancias que se traducen en la obtención de resultados tangibles.

Una capacidad humana, que hace referencia básicamente al trabajo con personas, y que le permite manejarse con desenvoltura antes las actitudes, opiniones y suposiciones de otras personas o grupos, así como intuir y mostrar sensibilidad hacia sus sentimientos, lo cual le permite influir en su conducta.

La capacidad en la creación de una atmósfera de miedo e inseguridad que cree dependencia o sumisión de los otros. O, por el contrario, en la creación de un ambiente de aprobación, de respeto y de seguridad entre su gente.

La auténtica capacidad para trabajar con otras personas debe convertirse en una actividad natural y continua ya que no es algo que se necesite solamente en los momentos de tomar decisiones, sino en la actuación individual de cada día.

Asimismo, según Choi, Dooley & Rungtusanatham, (2001), manifiesta que:

> "…..*la capacidad intelectual, en el sentido de saber contemplar la empresa como un todo y en la captación de todos los elementos relevantes que pueden influir en ella*…" (pág. 350).

Esto manifiesta que la capacidad intelectual se convierte en la corona que hace que las personas que desarrollen ampliamente las capacidades anteriores y tengan más ventajas para alcanzar los puestos de liderazgo más elevados de la jerarquía.

Estas tres capacidades están muy relacionadas entre sí, de forma que resulta difícil determinar dónde acaba una y dónde empieza otra ya que están unidas de manera sistemática.

En los niveles directivos más altos, la capacidad intelectual es la más importante de todas, pues es la más capacitada para crear la visión de la empresa, la cultura, la organización y todos sus elementos intangibles.

En los niveles directivos más bajos, se necesitan, ante todo, capacidades técnicas y humanas por el mayor contacto entre jefes y subordinados.

Así pues, veamos algunas de las diferencias entre directivo y líder siendo estos dos papeles conformados por una misma persona, de manera más gráfica a través de la siguiente tabla extraída del temario de la asignatura de: Psicología del trabajo II (2011) Grau de Relaciones Laborales. Barcelona:

Tabla 1:
Relaciones entre el directivo y el líder

DIRECTIVO	LÍDER
Quien administra	Quien invoca
El directivo es una copia	El líder es original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en el sistema y la estructura	Se centra en las personas
Controla a los demás	Inspira confianza
A corto plazo	A largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y porqué
Se fija en los resultados	Se fija en el horizonte
No es necesaria su influencia en el grupo	Influir en el grupo es su función principal
Acepta la situación actual	Desafía la situación actual

Fuente: (Hazy, Goldstein & Lichtenstein, 2007, p. 1005)

Habiendo definido qué se considera como líder y qué funciones o requisitos debe cumplir éste, se va a ver de dónde surgió éste fenómeno psicosocial, el

cual está cada vez más presente en todas las empresas debido a las exigencias de la sociedad en sí misma.

Para un buen funcionamiento de liderazgo en las organizaciones, se sugiere plantear modelos que permitan comprender la complejidad de las organizaciones y la relación entre los agentes internos (líderes y seguidores) quienes son los que hacen parte de la ordenación.

Según Hazy, Goldstein & Lichtenstein, (2007), este manifiesta, que:

> "*…desde esta perspectiva, el énfasis del liderazgo se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones…"* (pág. 350).

En otras palabras, el liderazgo se concibe como un fenómeno interactivo que emerge de las relaciones sociales.

1.2 Importancia del liderazgo

El liderazgo es un tema que en tiempos recientes se ha estudiado mucho, pero que como veremos más adelante no es un estilo organizacional que muchas empresas hayan adoptado, puesto que no es nada fácil encontrar a un líder verdadero capaz de sacar adelante toda una organización. Cuando se habla del liderazgo, se está haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común o al menos de lograr un objetivo previamente establecido.

Por lo que se puede manifestar que los lideres no solo deben presuponer elementos comunicativos como forma de articulación organizacional, de vital importancia, a su vez, generar factores de aprendizaje, no solo como movilización de conocimiento de, por una parte, el líder que observa la necesidad de aprender en base a su propio desempeño y papel, y la organización que aprende de su líder.

Eventualmente, las organizaciones cuentan cada vez más con grupos de trabajo compuestos por personas de diferentes culturas, razas y proceso de formación García, M. & Fonseca, F. (2011), de esta forma,

> *"…la diversidad grupal se entiende respecto de las diferencias entre los miembros del grupo en cualquier característica que lleve a la percepción …"* (pág. 147).

Aunque existen varias clasificaciones, los investigadores coinciden en distinguir entre «diversidad social», por diferencias como el género, la edad o la raza y «diversidad funcional o de información, debida a características relacionadas con el trabajo, como la formación o la experiencia profesional, la relación entre diversidad y desempeño se ha estudiado bajo dos grandes perspectivas: la teoría de la categorización social y la de la información y la toma de decisiones.

Asimismo, para Morales, S. (2010), refiere que:

> *"…los miembros de un equipo utilizan las similitudes entre ellos para clasificarse y clasificar a los demás en categorías, y tienden a identificarse con los similares y a pensar que los otros son peores, lo que les favorece y concede credibilidad…"* (pág. 40).

Por lo que, dentro de las organizaciones, el liderazgo ha adquirido mayor importancia en situaciones de crisis, pero las dificultades no crean líderes; solo muestran la clase líderes que se tiene.

Los altos niveles de desempeño de una organización, se encuentran estrechamente ligados con la adecuada dirección y liderazgo que maneja quien se encuentra al frente de la misma. En Estados Unidos de Norteamérica, 60% de los empleados creen que sus organizaciones no están bien administradas.

1.3 Características del liderazgo

Es importante conocer que el liderazgo conlleva al logro de los objetivos empresariales y personales, que van de la mano y que ayudan a la empresa a su crecimiento interno y externo.

Comprender el liderazgo en las organizaciones es significado de lograr cambiar los ideales y de experimentar nuevas actividades que contribuirán a la realización de las metas. Esperamos que sea beneficioso para los lectores.

Las características de los líderes transformadores observadas en las comunidades es que son motivadores, movilizan e inducen a otros miembros de la comunidad a llevar a cabo o contribuir con mayor intensidad o alcance del que habían prometido originalmente o del que se esperaba, por lo tanto, tratan de fomentar y aumentar la participación de las personas tímidas o apartadas.

En general, para Zapata, G. & Mirabal, A. (2011), este liderazgo manifiesta que:

> *"…trata de incorporar nuevos miembros tanto a los grupos organizados como a las actividades emprendidas desde ellos, comprometiendo al mayor número de personas posible en diferentes tareas,…"* (pág. 184).

Asimismo, de sus grupos organizados por encima del interés propio, estimulando el desarrollo de la comunidad, modifican la jerarquía de necesidades de los miembros de los grupos comunitarios organizados y junto con ellos, producen una redefinición de las necesidades sentidas por otros miembros de la comunidad en general.

De igual manera, fomentan la movilización de la conciencia sobre necesidades latentes, tratan de que la participación en actividades, según Baldoceda López, M. (2008), manifiesta que:

> *"….para alcanzar metas comunitarias tenga efectos compensatorios para quienes participan en ellas. Fomentan la alegría y el goce en la tarea, sus palabras y obras sirven de modelo e inspiración …"* (pág. 289).

Esto significaría procurar estimular intelectualmente a sus compañeras y compañeros de actividades y a otras personas de la comunidad. Buscan también

el desarrollo personal de los participantes, son personas amables con un cierto encanto personal y carisma.

No reaccionan negativamente a la crítica y es que su comportamiento usualmente es alegre, cuidadoso, afectuoso y llano, conocen personalmente a cada participante, por lo que según Panta Panta, J. (2010), este menciona que:

> *"…estos individuos se comunican fácilmente con las personas de la comunidad, se interesan por sus problemas cotidianos y las escuchan con atención…"* (pág. 371).

Siempre dan consejo y orientación a los participantes, comparten información con la comunidad. Procuran que las actividades de los grupos organizados, así como los problemas de los diversos sectores de la comunidad sean conocidas y compartidas por todos.

Tratan de que los éxitos y dificultades sean compartidos, delegan responsabilidades en otros miembros del grupo, fomentando el desarrollo y mejor uso de sus capacidades, son respetuosos de la disidencia y están dispuestos a negociar con ella para unir fuerzas, sin sacrificar el bienestar y las metas de la comunidad.

Desde esta perspectiva, en el proceso evolutivo del líder debe procurar la solución de problemas que aquejen a toda la organización, generando planes de cambio y acción, siempre con la posibilidad de entablar diálogo interno, al igual que configurar la inclinación al cambio entre otras.

1.4 Teorías del liderazgo

Comúnmente, la palabra liderazgo se relaciona con:

La posición asociada a una figura de autoridad como, por ejemplo, un Presidente.

La posición asociada a una persona con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo o un ingeniero supervisor.

Un grupo de gente con cierta influencia.

Guía y dirección, como en la frase "el emperador no muestra suficiente liderazgo".

La capacidad o habilidad de dirigir.

Simplemente definimos al liderazgo como la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito, Martínez, Olga (2007), la define como:

> *"….alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda…"* (pág. 254).

En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo, de la misma manera, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido. Aunque, en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratado de liderar.

Aun así, hay quienes consideran al "liderazgo inconsciente" un concepto dudoso. Muchos, utilizando un concepto diferente de liderazgo, alegarían que ni siquiera puede llamársele liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder.

1.4.1 Teoría de la contingencia del liderazgo

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido

a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

Para García, M. & Fonseca, F. (2011), quien menciona que:

> *"La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias"* (pág. 514).

Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc.

Según Bolívar-Botía, A. (1997), esto da:

> *"….los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interface con el ambiente externo…."* (pág. 218).

En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

Para Zapata, G. & Mirabal, A. (2011), manifiesta que:

> *"El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta…"* (pág. 341).

Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

El ambiente es vasto y complejo, pues incluye "todo lo demás" además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea. Para Zapata, G. & Mirabal, A. (2011), menciona lo siguiente:

> *"Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones*" (pág. 274).

La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos.

Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

- Nivel institucional o nivel estratégico
- Nivel intermedio
- Nivel operacional

La teoría de liderazgo de contingencia según Fiedler (1986), menciona que:

> *"…el universo de la experiencia se divide en esquemas mentales o conjuntos de elementos cognitivos …"* (pág. 244).

Segundo, estos conjuntos o “dominios” tienen reglas propias y son aplicados conforme el sujeto considera más conveniente en cada momento. Tercero, de esa gestión que cada sujeto realiza de los marcos se produce una redefinición de la realidad. Y cuarto, estos esquemas son aprendidos, socializados y construidos por cada individuo con respecto a sus propias vivencias. Aunque puedan parecer entes abstractos, lo cierto es que los marcos tienen carácter socio psicológico que los activa conforme se producen determinadas contingencias en la interacción social. Es importante resaltar el carácter dinámico de los marcos, ya que el que está en juego en una interacción social como la que se produce entre líder y seguidores– es negociado por parte de los actuantes.

Por lo que dicha teoría de contingencia sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de lograr un liderazgo efectivo: las relaciones entre líder y seguidores, la estructura de las tareas y el poder ejercido por el líder. Por otro lado, la teoría de las metas de House y Mitchell, se centra en la capacidad de los líderes en motivar a sus seguidores para conseguir mediante el esfuerzo las metas propuestas. La teoría de la decisión normativa de Vroom y Yetton consiste en la propuesta de diversos procedimientos para tomar decisiones de forma efectiva que iban desde la toma de decisiones autocráticas hasta las consultas individuales y de grupo. Finalmente, la teoría de los recursos cognitivos se basa en que determinadas variables situacionales, como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen y afectan al líder y al grupo.

1.4.2 Teoría situacional del liderazgo

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

Según Farro Custodio, Francisco, quien cita a Hazy, Goldstein & Lichtenstein, (2007), en su estudio, sostiene que:

> *"…la teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos…"* (pág. 276).

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del nivel de madurez de sus subordinados.

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

Decir (Alta Tarea - Baja Relación):

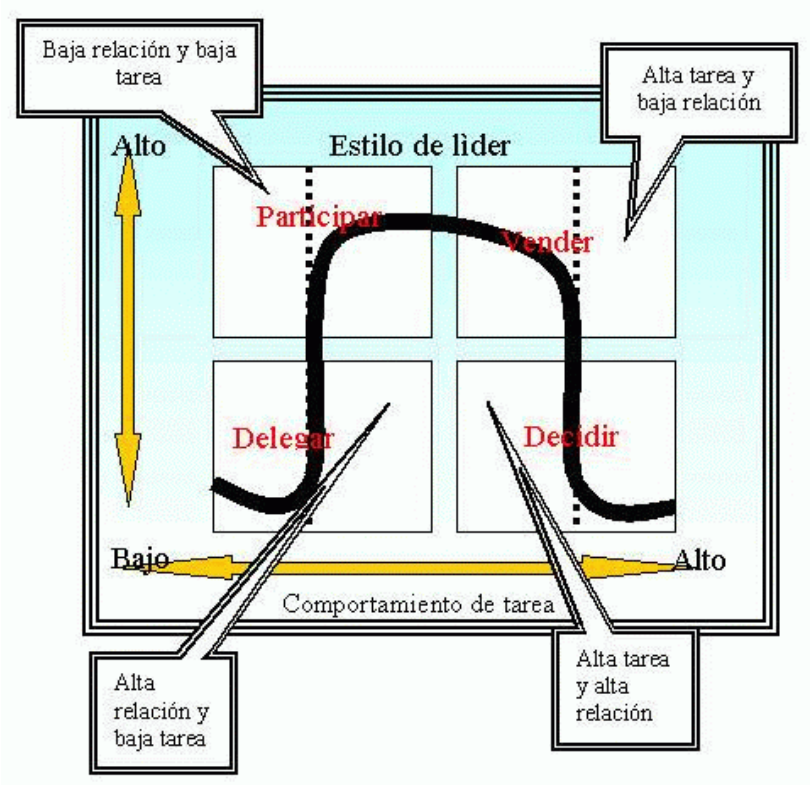

Ilustración 1:
Etapas de la teoría de Hazy, Goldstein & Lichtenstein,

El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

Vender (Alta Tarea - Alta Relación):

El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar (Baja Tarea - Alta Relación):

El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegar (Baja Tarea - Baja Relación):

El líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la definición de cuatro etapas de la disposición del subalterno:

R1: Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

R2: Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias. Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas.

R3: Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el líder quiere.

R4: Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide.

Estableciendo la necesidad de continuar en el próximo capítulo con el tema del director en las instituciones de actividades educativas, es que vemos la necesidad de continuar como tema integral y de interés para poder encontrar el adecuado sustento teórico con el que podamos concluir der una manera adecuada.

Capitulo II:

DIRECTOR

2.1 Definición de director

La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad. Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.

Para Gallegos Álvarez, Juan. (2010), refiere que:

> *"Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad…"* (pág. 247).

Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.

PROACTIVIDAD DENTRO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Son los directores de las instituciones educativas quienes deben liderar estos procesos. Por ello, la UNESCO considera fundamental la formación de los directores de instituciones educativas en temas de gestión. Como respuesta a esta necesidad, la representación de la UNESCO en Perú ha elaborado este manual, en un esfuerzo conjunto con la Asociación de Empresarios por la Educación y la Unidad de Capacitación en Gestión (UCG) del Ministerio de Educación.

Según el MINEDU (2012), "*El director de las instituciones educativas, deben ejercer con propiedad el liderazgo y la gestión de la escuela que dirige; rol que implica asumir nuevas responsabilidades centradas en el logro de aprendizajes de los estudiantes"* (pág. 177). Este componente constituye la plataforma sobre la cual interactúan los demás, puesto que brinda insumos para la evaluación de acceso y desempeño, así como para la implementación de programas de formación a través de capacidades e indicadores.

Según Díaz Barriga-Arceo, Frida y Lule Conzales (2005), refieren que:

> *"La práctica ha mostrado que actualmente, los líderes escolares asumen un conjunto mucho más amplio de labores que hace una década…"* (pág. 324).

Los directores suelen expresar altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo e incertidumbre debido a que muchas de estas nuevas responsabilidades de liderazgo escolar no están incluidas, de manera explícita, en sus descripciones de puesto.

Por otro lado, las prácticas de los directores no se están centrando explícitamente en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, sino más bien, en las tareas tradicionales del director o el administrador burocrático. Para que los líderes directivos alcancen un rendimiento eficiente, es esencial que sus

responsabilidades estén bien definidas y las expectativas se enuncien con claridad. En este sentido, el Marco de Buen Desempeño del Directivo es un documento referencial en la construcción del sistema de dirección escolar, en tanto que configura un perfil de desempeño que permite formular las competencias necesarias para su formación y los indicadores para la evaluación.

2.2 Importancia del director

La reforma educativa se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio. La Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 132 define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las escuelas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes. Si bien las oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente en la agenda la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes (Ministerio de Educación 2012b). Actualmente, evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en el país muestran de manera consistente problemas importantes en los logros de aprendizaje, que revelan un bajo desempeño en los distintos grados evaluados.

En el ámbito de la gestión escolar, según Gallegos Álvarez, Juan. (2010), refiere que:

> *"…las escuelas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, con lo cual se centra a toda la organización en los aprendizajes. Aquí también encontramos que se ha identificado la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo requerido para afrontar los retos de la reforma…*" (pág. 274).

Asimismo, para la formación superior pedagógica también se prioriza la preparación de los directores en función del liderazgo pedagógico que favorezca los aprendizajes de calidad.

En la misma línea, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) y el Ministerio de Educación (Minedu) están sumando esfuerzos en la reforma emprendida para mejorar la gestión de las instituciones educativas. En el primer caso, el Sineace busca evaluar la calidad de la gestión educativa estableciendo la dirección institucional como uno de los cinco factores que determinan la calidad del servicio ofrecido por la institución educativa (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica 2011).

Según García, M. & Fonseca, F. (2011), esto resulta de:

> *"….abordar la gestión curricular institucional es importante para dimensionar las prácticas, pero también para considerar qué tipo de conocimientos se ha de valorar por sobre otros y cómo se abordarán los problemas que se enfrentan en la vida cotidiana de las escuelas…."* (pág. 291).

Resulta importante analizar qué factores inciden sobre el rendimiento académico, en especial aquellos que puedan ser objeto de políticas e intervenciones por parte del Estado.

Si bien muchos estudios señalan que las características socioeconómicas y culturales de los estudiantes ejercen la mayor influencia sobre los aprendizajes, algunas variables al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000). *Así, se considera que la gestión del director y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela,* con efectos sobre el rendimiento académico (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2010, Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2004, Unidad de Medición de la Calidad Educativa y Grupo de Análisis para el Desarrollo 2001).

Por otro lado, para Morales, S. (2010), manifiesta que:

> *"…..la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha contribuido a que esta variable se constituya en un factor primordial en la apuesta por mejorar la calidad de la educación…"* (pág. 318).

Por ello, se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial.

Durante la última década, el papel del director en la escuela ha logrado visibilizarse gracias al proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando.

Al ser la institución educativa la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo —según lo determina el artículo 55 de la Ley General de Educación, Ley 28044—, con esta nueva propuesta se intenta transferirle funciones y capacidades de toma de decisión. En este escenario, el papel del director se vuelve estratégico, en la medida en que se establece una política que le da mayor autonomía, otorgándole nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006; Uribe 2007). Así, actualmente, las políticas del sector Educación están orientadas a la reforma escolar, y priorizan una gestión centrada en los resultados y aprendizajes.

2.3 Características del buen director

Los siguientes son los tipos de liderazgo que existen en las instituciones educativas.

1. Liderazgo autoritario: Posee visión de futuro, motiva constantemente a sus estudiantes, hace que sus estudiantes perciban que lo que hacen es importante para ti y para ellos, da tareas individuales, pero siempre pensando que dichas ideas tienen un valor global, el estudiante sabe en todo.

2. Liderazgo coach: Ayuda a los estudiantes a tomar conciencia de sus puntos fuertes y sus puntos débiles, es capaz de definir cuáles son las aspiraciones personales, académicas y profesionales de sus estudiantes, ofrece una gran cantidad de instrucciones porque pauta las tareas, ofrece mucho feedback a sus estudiantes, delega tareas con frecuencia, incluso las que se consideran complejas.

3. Liderazgo conciliador: Valora a sus estudiantes y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos de las mismas, busca en todo momento un buen clima de trabajo, concede mucha importancia a la lealtad, defiende cierto grado de autonomía en el aprendizaje, practica el refuerzo positivo incondicional, es decir, trabaja para aumentar el auto concepto y la autoestima de sus alumnos verbalizando sus logros y aciertos.

4. Liderazgo democrático: Invierte mucho tiempo en recopilar ideas, trabaja con la intención de tener el respaldo de sus estudiantes, busca constantemente en el grupo conseguir confianza, respeto y compromiso, fomenta la flexibilidad y la responsabilidad a la hora de trabajar porque tiene muy en cuenta las opiniones y decisiones de sus estudiantes.

5. Liderazgo ejemplarizante: El docente tiene un alto rendimiento en su trabajo y lo demuestra constantemente, se obsesiona por hacer las tareas mejor y más rápido y lo exige también a sus estudiantes, busca el mismo nivel y exigencia en todos sus estudiantes, tiene las ideas claras, pero no siempre es capaz de transmitirlas con claridad al grupo, fomenta la desmoralización y el abandono debido a la alta tasa de exigencia.

6. Liderazgo coercitivo o dominante: Sólo el docente toma decisiones y es inflexible, no favorece el espíritu crítico o la generación de nuevas ideas o

sugerencias, no fomenta la implicación del estudiante en el grupo, desaparece el sentido de la responsabilidad, no fomenta el sistema de recompensas, es poco motivador para los estudiantes.

Para un adecuado rol del director, a este se le reconocen connotaciones que la difieren de otras organizaciones. Estas particularidades provienen de sus características como realidad social y comunidad.

Para Morales, S. (2010), este refiere que:

> *"…como realidad social está abierta al entorno y obligada a considerar el marco legal y jurídico que la ampara, la estructura administrativa existente..."* (pág. 284).

Las posibilidades que le proporciona el entorno, los valores que la sociedad demanda y las características personales, sociales y culturales que definen a sus componentes.

Considerarla como comunidad, es pensar en la existencia de un conjunto de personas que interactúan con diferentes roles y necesidades (docentes, alumnos, padres), pero con intereses comunes.

Las instituciones educativas son fruto de la interrelación de variables tanto internas como externas, es decir, que las demandas que tiene la escuela provienen no sólo de la sociedad sino también de sus miembros en particular. Es, ese contexto, que ha de gestionarse la innovación, y dado que no hay un único modo de hacer escuela, tampoco hay una única posibilidad de producir transformaciones.

Para Baldoceda López, M (2008), manifiesta que:

> *"…es pensar en la gestión como una práctica tendiente a procurar la funcionalidad entre los objetivos institucionales, las estructuras de organización y funcionamiento y el sistema relacional…"* (pág. 274*).*

Entonces cuando se habla de gestionar una innovación, se hace mención a la revisión y reflexión crítica de la vida institucional con el objeto de construir prácticas que tiendan a mejorarla, potenciarla y enriquecerla.

Si el deseo de cambio es importante, no es suficiente. Se hace necesario construir una estructura, estrategias, recursos y procesos acordes con la naturaleza de los cambios que se buscan.

Para Panta Panta, J. (2010), en su estudio manifiesta que:

> *"…un nuevo modelo, apoyado en opciones pedagógicas sustantivas. No obstante, la decisión de cada docente de utilizar innovaciones tecnológicas está asociada no sólo a sus propias percepciones de esfuerzo, tiempo y riesgo, y a compensaciones profesionales …"* (pág. 279).

Llevar esta transformación a las aulas supone un programa de trabajo integral que revise el proyecto institucional y lo rediseñe como entidad prestadora de servicios educativos, proyecto educativo, pedagógico y curricular. Los sistemas tradicionales de enseñanza fueron diseñados para un mundo constante y predecible. El mundo se está reinventando y con él la educación.

2.4 Marco histórico del director educativo

Autores como Peter Senge, la clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano. Estando inmersas las instituciones educativas en una sociedad en constante transformación, no es posible pensar que la escuela como organización puede mantenerse alejada de las modificaciones que permanentemente se van sucediendo.

Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas.

Según, Álvarez 2010, en su estudio sostiene que:

> *"..entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela…"* (pág. 211).

Los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales.

La dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente.

La educación en el Perú está bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación, el cual está a cargo de formular, implementar y supervisar la política nacional de educación. De acuerdo a la Constitución, la educación inicial, primaria y secundaria es obligatoria. En las instituciones del Estado Peruano es gratuita. Las universidades públicas garantizan el derecho a la educación gratuita a los estudiantes que tengan un satisfactorio rendimiento académico, sin estar condicionada al nivel socio-económico del estudiante. El sistema educativo se caracteriza por un bajo desempeño en rendimiento escolar. La falta de políticas educativas estables y la presencia de escuelas privadas de baja calidad impiden un eficiente sistema.

Según Mauro, M. (2003), define en su estudio que:

> *"..es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes…"* (pág. 144).

Ellos mencionan que aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la

mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

Según Martínez, Olga, L. (2007), manifiesta que:

> *"…en el ámbito de la organización escolar, la existencia de múltiples teorías y enfoques acerca del liderazgo dificulta la tarea de encontrar una única definición para este concepto…"* (Pág. 286).

A partir de una vasta revisión de la literatura teórica y empírica existente, define el liderazgo escolar como un proceso de influencia que lleva a la consecución de ciertas metas y fines deseados, articulando una visión compartida con el personal y otros actores involucrados sobre la filosofía, la estructura y las actividades que deben orientar a la escuela.

Los líderes escolares guían a sus instituciones educativas en el establecimiento de direcciones claras para la búsqueda de oportunidades de desarrollo, supervisan que se cumplan los objetivos de la escuela, y promueven la construcción y el mantenimiento de un ambiente de aprendizaje efectivo, y de un clima escolar positivo.

Para Morales, S. (2010), este manifiesta que:

> *"…diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos…"* (pág. 541).

El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela.

La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes.

Para Martínez, Olga (2007), este manifiesta que:

> *"….en la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico…"* (pág. 201).

El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela.

Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución.

En cuanto a la gestión del director, para Morales, S. (2010), esta se da:

> *"….en la escuela, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad…"* (pág. 119).

Para el logro de escuelas efectivas y de calidad se pone el énfasis en el liderazgo de tipo pedagógico, el presente estudio se enfocará en el estilo del liderazgo de la gestión que realizan los directores en sus instituciones educativas.

En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces. El Ministerio de Educación reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. Por lo que el director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo.

Para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer. Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente.

2.5 Marco legal del director educativo

El rol directivo de las instituciones de educación, se encuentran reguladas dentro del Marco de Buen Desempeño Docente, asimismo después de dos años de trabajo, la elaboración fue aprobada en enero del 2012 mediante la Resolución Ministerial Nro. 0547-2012-ED. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN 2012)

El Marco de Buen Desempeño Docente tiene entre sus propósitos específicos:

• Establecer un lenguaje común, entre los docentes y los ciudadanos, para referirse a los procesos de enseñanza.

• Impulsar la reflexión de los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.

• Promover la revaloración social y profesional de los docentes.

• Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

El Marco de Buen Desempeño Docente está estructurado en dominios, competencias y desempeños (MINEDU, 2012a).

Tal como se encuentra establecido -técnica y normativamente- ser director de una institución educativa es una posibilidad dentro de la carrera docente. El reglamento de la Ley de Reforma Magisterial N° 29944.

Según el MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012) al respecto señala:

> *”….el profesor puede acceder a otros cargos de las áreas de desempeño laboral por concurso y por un período de tres años….”* (pág. 278).

Uno de dichos cargos es el de directivo de institución educativa; para postular a él, el docente debe estar ubicado entre la cuarta y octava escala magisterial.

2.6 Situación del director en el Perú

La Ley de Carrera Pública Magisterial define al director como la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, de promover las mejores condiciones materiales, el buen clima institucional para el educando, el buen desempeño profesional de los docentes y por medio de lo indicado los educandos logren aprendizajes significativos.

Asimismo, para Martínez, O. (2007), esta manifiesta que:

> *"….el director es pieza clave en la institución de enseñanza. 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 organización…"* (pág. 286).

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.

Un profesor que encuentra el ambiente, incentivos y condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Lo contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté.

De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración. Como en Canadá, el éxito de los estudiantes en sus aprendizajes debería ser una cuestión no negociable y una condición asociada al desarrollo de la carrera directiva y docente.

Asimismo determinan la necesidad de proseguir a continuación con el capítulo de Gestión Educativa, es que se mencionara que dependiendo en gran medida el éxito de la gestión del director, de allí la necesidad e importancia de

proseguir con dicha gestión, es preciso ser cuidadoso en el material que se selecciona para el desarrollo del mismo, no basta ser un buen profesor de aula para dirigir; sino estar preparado para asumir funciones de conducción de un grupo, poseer ciertas formas de comportamiento, habilidades básicas para el manejo de técnicas de gestión pedagógica e institucional, así como poseer una calificación deseable para el cargo.

Capitulo III:

GESTIÓN EDUCATIVA

3.1 Definición de la gestión educativa

Previamente a la precisión de política de gestión educativa es necesario puntualizar semánticamente el concepto de gestión.

Para Baldoceda López, M (2008), lo determina como:

> *"…la gestión puede entenderse como, el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr determinados fines o metas…"* (pág. 385).

Estos fines, metas o propósitos, pueden ser perseguidos por personas, instituciones, empresas tanto públicas como privadas.

Sobre la base de estas tres categorías correlativas: política, gestión y educación, podemos formular la siguiente idea. Política de gestión educativa es el conjunto de decisiones de gobierno (estrategias, pautas, normas, y lineamientos) que orientan y reglamentan las actividades que tienen lugar en cada uno de los procesos de gestión educativa, tales como planificación, dirección, ejecución y control. Las decisiones de políticas pueden formularse en distintos niveles:

En tal sentido, Panta Panta, J. (2010), en su estudio manifiesta que:

> *"…nuestro país es muy peculiar respecto a las políticas de gobierno que formulan los gobiernos de turno, y dentro de éstas, como apéndice inevitable la política de gestión educativa…"* (pág. 287).

Ambos tipos de políticas adolecen de univocidad y continuidad que requiere un Plan de Desarrollo Económico y Social de largo plazo, muchas veces

inexorablemente interrumpida por los nuevos gobiernos, que antes de rescatar y valorar los aportes del gobierno anterior, optan irresponsable y egoístamente por desechar todo lo alcanzado por los técnicos y estrategas del régimen anterior.

Nuestro país, según el MINEDU (2012), menciona que:

> *"…se necesita un plan de desarrollo integral de largo plazo, que supere y traspase las fronteras de los posturas políticas e intereses egoístas, de ciertos grupos de poder que prefieren postergar los ideales nacionales y atender los suyos…"* (pág. 297).

Este plan de desarrollo integral de la sociedad peruana debe ser el resultado del consenso de todas la fuerzas y sectores de la sociedad, unidos por utopías comunes y grandes ideales, suficientes para mantenerlos firmes hasta su plena realización. Solamente de esta manera el Perú podrá tener la posibilidad de lograr su tan deseado proceso de industrialización, exportar productos tecnológicos y salir del atraso milenario en el que actualmente se encuentra.

La gestión puede entenderse como el sistema de actividades estratégicas y planificadas que se realizan guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para lograr determinados fines o metas. Estos fines, metas o propósitos, pueden ser perseguidos por personas, instituciones o empresas, tanto públicas como privadas. Las actividades estratégicas, señaladas líneas arriba y que se traducen en la forma de conducir las empresas y organizaciones, varía en atención a diversos factores, como son tiempo, espacio, contexto, concepción del mundo, de la vida y del hombre, y de ello fluye precisamente los modelos de gestión que conocemos hasta la actualidad.

Como afirma García, M. & Fonseca, F. (2011), respecto a la evolución de los modelos de gestión:

> *"….nuestros modelos y definiciones de la gestión continúan evolucionando a medida que cambian los valores de la sociedad, se modifican las perspectivas y nacen nuevos modelos de gestión…"* (pág. 274)

La fuerza impulsora de estos modelos no está solamente en escritos de los académicos, y de los escritores más conocidos, ni en los directivos que introducen una nueva practica eficaz, ni en las fuerzas técnicas, sociales o políticas del momento.

3.2 Importancia de la gestión educativa

La gestión educativa es un proceso de fortalecimiento de los Proyectos Educativos y de ayuda para el mantenimiento de la autonomía institucional.

Para García, M. & Fonseca, F. (2011), refieren que:

> *"…en sí, la importancia que tiene esta gestión para el mejoramiento del sistema educativo de un país radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes…."* (pág. 287).

Los frutos positivos obtenidos por el diseño e implementación de proyectos de reforma sobre los sistemas educativos de muchos países latinoamericanos, como Chile, México, Cuba y Costa Rica, han sido posibles gracias al proceso de gestión en tal ámbito, el cual está conformada por un conjunto de sub-procesos organizados que permiten que una institución o una secretaría de educación logren sus objetivos y metas de forma exitosa, por lo que una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos.

Por lo anterior, se infiere que cualquier acción de gestión debe orientarse al por qué y para qué de la actuación, lo que determina su origen en una necesidad

específica, y una vez justificada su articulación operativa se exige la determinación de personas idóneas para la tarea y la caracterización de ámbitos y modalidades de actuación.

3.3 Dimensiones de la gestión educativa

Desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la institución educativa.

Según, Bolívar-Botía, A. (1997), manifiesta que:

> *"….el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela…"* (pág. 287).

Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan entre sí, de manera dinámica, en ellos se pueden distinguir diferentes acciones, que pueden agruparse según su naturaleza. Así podremos ver acciones de índole pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. Esta distinción permite observar que, al interior de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o planos de acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Pensemos que son como "ventanas" para ver lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución.

Para el MINEDU (2014), existen:

> *"….varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria…"* (pág. 29).

La dimensión institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución). En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc.

La dimensión pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto

curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos. Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras.

La dimensión administrativa

En esta dimensión se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca en todo momento conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán 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-financiero.

La administración comunitaria

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 se integra y participa de la cultura comunitaria.

Para Guerrero, L. (2012), estos sostienen que:

> *"…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, eclesiales, etc…."* (pág. 287).

La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

3.4 Marco histórico de la gestión educativa en el Perú

A) PERIODO 1900-1925, MODELOS DEL OBJETIVO RACIONAL Y DE LOS PROPÓSITOS INTERNOS

Estas dos décadas y media del reciente siglo pasado, se caracterizó por un manifiesto crecimiento productivo de las empresas capitalistas, teniendo como aditivos la abundancia de recursos, la mano de obra y la práctica de la política económica de "Laissez Faire y Laissez Passer", dejar hacer y dejar pasar. Por esos tiempos, en que se empieza a explotar el petróleo y a desarrollar sus aplicaciones en el campo industrial, se hace presente, el genio creador y el entusiasmo científico de economistas como Russell Crowel, Henry Ford y Frederick Taylor. El aporte invalorable de estos personajes, tanto en la economía como en la industria, es que preparan las condiciones para los perfiles, de los modelos de gestión: El modelo del objetivo racional y el modelo del proceso interno.

A1 MODELO DEL OBJETIVO RACIONAL

Este modelo se caracteriza por tener como criterio de medición de la calidad de gestión de las empresas a la productividad y los beneficios.

El fundamento de este modo de enfocar la gestión es la teoría de medios-fines básicos, según la cual una buena dirección conduce a óptimos resultados con alto nivel de producción.

La atención principal del gerente se dirige enfáticamente a los procesos de determinación de metas, el análisis racional y la acción. Según Robert QUINN y otros.

Asimismo, Alvarado, Otoniel. (2008), menciona que:

> "*Si un empleado con veinte años de antigüedad solo está produciendo a un 80% de eficiencia, la decisión correcta es evidente: reemplazar al empleado por otro que produzca al 100% de eficiencia.*" (pág. 211).

En el modelo de objetivo racional, el valor último es el logro y la optimización de los beneficios. La tarea del directivo es ser un director y productor severo estable y duro.

A2 MODELO DEL PROCESO INTERNO

Si bien, este modelo aparece en la historia social y económica del mundo, en la segunda década del Siglo XX, es con los trabajos de Max Weber y Henry Fayol, que se consolidaron y se difundieron estas ideas, hacia las siguientes décadas.

Los criterios de evaluación de la calidad de la gestión son la estabilidad y la continuidad.

Este modelo también se basa en la teoría de los medios-fines, pero bajo la interpretación de que la rutina genera estabilidad.

Los procesos que considera muy importantes son la definición de responsabilidades, la medida, la documentación y el mantenimiento de registros. El clima organizativo es jerárquico, y todas las decisiones están matizadas, las normas, estructuras y tradiciones existentes. Si desciende el nivel de eficiencia de un empleado, se aumente el control, mediante la aplicación de diversas políticas y procedimientos. En este modelo, el valor último es el flujo eficiente del trabajo y la tarea del mando es actuar como

monitor y coordinador estructurado. El símbolo de este modelo de gestión es la pirámide

B) PERIODO 1926-1950: EL MODELO DE LAS RELACIONES HUMANAS

Dos grandes acontecimientos marcaron la vida social, económica y política de este periodo:

- La caída de la bolsa de valores en 1928
- La Segunda Guerra Mundial.

Estos hechos reorientaron las proyecciones futuras de aquel entonces.

En este fragmento histórico de la humanidad, la economía alternativamente floreció, decayó y se recuperó. El desarrollo científico, se hizo presente en diversas ramas de la producción y la economía. El modelo del objetivo racional continuó y se afianzó más el del proceso.

C) PERIODO 1951-1975: EL MODELO DE SISTEMAS ABIERTOS

Los presupuestos históricos de este modelo, se puede resumir en los siguientes hechos: Liderazgo manifiesto de Estados Unidos en el sistema capitalista, la lucha de Estados Unidos por mantener el liderazgo, el embargo del petróleo, tendencia hacia la inflación y la depresión.

Endeudamiento del gobierno norteamericano, afianzamiento de la industria japonesa en el mercado internacional. La industria automovilística norteamericana fue perdiendo peso frente a la industria automovilística japonesa, transito de una economía de productos a una economía de servicios.

El desarrollo científico y tecnológico experimenta un cierto grado de aceleración. La televisión pasa a ser un instrumento necesario para acceder a la información.

En esta época de transformaciones y re contextualización de modelos de gestión, según Farro, Francisco. (2007), menciona en su estudio que:

> *"…los valores sociales también cambiaron drásticamente. Los años cincuenta fueron años de valores convencionales. Motivados por la guerra del Vietnam, los sesenta fueron años de civismo y conmociones, se cuestionaba toda autoridad o institución…*" (pág. 2018).

Al llegar los años setenta, resultó evidente la necesidad de un cambio social, comenzó a aflorar una orientación más individualista y conservadora.

En estas condiciones sociales, políticas y culturales surge el modelo de sistemas abiertos. El reto es enfrentarse a un contexto económico ambiguo y competitivo, los criterios para medir la calidad de la gestión son: la capacidad de adaptación y el apoyo externo.

Tienen como basamento teórico, el enunciado medio-fines bajo la interpretación de que la adaptación e innovación continua, lleva a la adquisición y mantenimiento de los recursos externos. Considera como procesos centrales más importantes: la adaptación política, la solución creativa de problemas, la innovación y la gestión del cambio. El símbolo de este modelo de gestión es la ameba.

D) PERIODO: 1976- AL PRESENTE: EL MODELO DE LAS HIPÓTESIS "AMBOS/Y"

Por estos años las corporaciones norteamericanas empiezan a presentar problemas críticos respecto a la calidad, la innovación y la productividad, que cada vez era menos, la industria japonesa se sobrepuso sobre la estadounidense,

la política económica de Reagan y los postulados seudo éticos conservadores terminaron por neutralizar las proyecciones de la “Gran sociedad”.

Para Gallegos, J. (2010), este manifiesta que:

> *“…la industria capitalista de entonces, apertura un mayor acceso al trabajo calificado, y menos empleo del trabajo físico…”* (pág. 221)

Respecto a la situación de los sindicatos y las estrategias de las organizaciones empresariales, QUINN y otros nos dicen: Los sindicatos tuvieron serios contratiempos a medida que las organizaciones lucharon por reducir personal y aumentar al mismo tiempo la calidad, la seguridad en el trabajo se convirtió en tema reincidente en los nuevos temas, tales como las absorciones y reducciones de planilla.

Según, Díaz, F. y Lule G. (2005), este autor menciona que:

> *“….un mando medio tenía que esforzarse para hacer el trabajo que antes hacían dos o tres….”* (pág. 322).

Los cambios que experimentaba la sociedad era vertiginoso, las corporaciones necesitaban conocer nuevas estrategias para afrontar los problemas diversos que ocasionaba un mundo tan inestable y fluctuante, la palabra de moda según el autor citado en el párrafo anterior era: excelencia, calidad, orientación al cliente, urgencia, mejora permanente, cultura y liderazgo transformacional e integral.

Con la intención de agregar en el próximo capítulo la propuesta del modelo de gestión aplicado a las instituciones educativas de educación básica regular, es que resumimos la necesidad de aplicar los modelos analizados, puede deducirse, que estos, existen y coexisten no siempre aislados sino convergiendo según las exigencias de mercado cada vez más cambiante, que afronta al mundo empresarial capitalista.

Capitulo IV:
EXITOSO MODELO DE GESTIÓN APLICADO A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

4.1 Antecedentes del estudio

Extranjeras

Gómez, Rosa. (2010). La influencia del liderazgo en la gestión escolar. Instituto Politécnico Nacional; Escuela superior de Educación. México D.F.

Análisis correlativo, con una muestra de 10 instituciones educativa, el auto resume que el objetivo del presente trabajo fue determinar la forma en la que influye el tipo de liderazgo directivo en el CECyT 10 del IPN en los resultados de la gestión escolar, para ello se tomaron como base posturas teóricas de gestión académica y de liderazgo directivo, cuya meta fue la de explicar cada una de las características de los diferentes líderes que se encuentran en dicho plantel. Igualmente fue un estudio cuantitativo, esto es que se permitió explorar los datos de una forma numérica con ayuda de herramientas en el campo de la estadística, como también se conformó por cuenta propia el grupo o grupos de estudio. También es un estudio de tipo correlacional porque se explicó la relación que existe entre una o más variables utilizadas en la investigación e dio respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon, se utilizaron encuestas que se aplicaron a toda la población escolar, compuesta por los directivos del plantel y a sus colaboradores y con los resultados obtenidos se realizó el análisis correspondiente, lo que permitió conocer el tipo de liderazgo que ejercen los directivos el cuál es de tipo burocrático y que influye de una forma directa en los directivos del plantel sobre la gestión educativa, es decir no es un líder dominante, las decisiones las manda realizar a las personas que considera más capacitadas; es eminentemente metódico, prudente, disciplinado en el trabajo y normativo, de acuerdo con los resultados obtenidos de los análisis a los instrumentos de trabajo, los resultados que se obtuvieron a través de la aplicación del instrumento de evaluación pusieron de manifiesto que se

necesita un liderazgo acorde a cada departamento. Se determinaron los tipos de liderazgo que los directivos del CECyT No. 10 ejercen en sus funciones administrativas, lo que facilitó lograr el objetivo general y los objetivos específicos planteados. Se determinó el tipo de gestión que se lleva a cabo en el CECyT No. 10. Tiene características de la organización tipo burocrática, debido a que se distingue por el sistema de normas y reglas, con una estructura del tipo jerárquica.

Costa, Fanny. (2013). La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje "CEAL", de la ciudad de Loja, período 2011-2012. Universidad de Loja. Área de la Educación, Nivel de Postgrado; Programa de Maestría en Administración Educativa-Promaded. Loja - Ecuador.

El objetivo general de esta investigación fue: Analizar la influencia de la gestión y liderazgo del directivo en la cultura de participación de los padres de familia, del Centro de Audición y Lenguaje Ceal, de la ciudad de Loja, período 2011 –2012. El estudio se centra en el estudio del estilo de gestión y liderazgo, desarrollado por el directivo institucional y su influencia en la cultura organizacional y específicamente de participación de padres de familia, este estudio permite conocer la efectividad de las estrategias de gestión en torno a la participación, desde el enfoque de la administración educativa, como punto central la cultura organizacional y la caracterización del liderazgo transformacional, como conducta asumida por el líder institucional, hacia el efectivo desarrollo de una cultura de participación efectiva. Partiendo de planteamientos concretos, se abordó el tema en estudio, puesto que el liderazgo ejercido de modo transformacional puede contribuir a transformar la cultura escolar, incrementando la capacidad individual y colectiva para resolver los problemas, puede conducirnos a tener una perspectiva más amplia, de cómo es la organización por dentro y en qué medida es capaz de organizar sus propios cambios para superar las limitaciones que frenan su desarrollo. Los resultados en lo que respecta al liderazgo, las características referidas al líder eficaz que se relacionan con: empleo de pensamiento estratégico, innovación, orientación

al cliente, empoderamiento y cumplimiento de normas alcanzaron tazas que oscilan entre 49,20% y 66,70% de prevalencia como característica del liderazgo adoptado en el CEAL, deduciéndose la práctica de un liderazgo transformacional, que se soslaya a las nuevas exigencias de instituciones educativas, consideradas como sistemas abiertos en constante interrelación con sus entornos.

Nacionales

Zarate, Dilma. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación – Unidad de Postgrado. Lima – Perú.

Es un estudio correlativo, el cual, tiene como objetivo el determinar la influencia del liderazgo en el e desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, con una muestra en donde intervinieron varias instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia durante el año 2010, el autor concluye en que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo, se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto, el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arrojan que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto, los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas, por ultimo concluye en que existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional,

personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Revilla, Diana. (2012). El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de graduados. Lima - Perú.

Es un análisis analítico aplicado a la muestra del liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Para la gestión de los colegios favorece las relaciones interpersonales entre docentes y directores lo cual beneficia a las organizaciones educativas. Por esa razón nos interesó indagar sobre ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07?, a través de este estudio pretendimos reconocer las características del liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Así en la organización estudiada, el ejercicio del liderazgo facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la escuela y promueve el desarrollo profesional de los mismos afianzando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional. El trabajo de tesis es el resultado de investigación de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. Se utilizan dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista. En la investigación se identifica tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. También se analizan las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionad

4.2 Información estadística de instituciones y su modelo de gestión

De acuerdo a nuestro tema, se ha evaluado las funciones del director en relación al educando en sus niveles primaria y secundaria, asimismo la función del docente y por último en relación al cumplimiento del currículo, tomando como base la muestra a los estudiantes de diferentes niveles tanto en primaria (6) como en secundaria (5), asimismo se les evaluó el alcance de sus competencias, en tanto que también se evaluó a los propios docentes (6) de primaria, (6) de secundaria a quienes se les evaluó las capacidades con las que cuentan y por último la evaluación del currículo y sus repercusiones en el personal de la propia institución (5); estableciendo las dimensiones que a continuación detallamos:

Tabla 2:
Operacionalidad de la gestión institucional en función del liderazgo de dirección

Dimensión	Competencia	Muestra	Escalas
Capacidad del estudiante	Alcance de conocimientos por áreas	6 alumnos en primaria	Likert adaptada: Baja o nula (1) Regular (2) Adecuada (3)
	Alcance de conocimientos por áreas	5 alumnos en secundaria	
Nivel de capacidades	Actualización y capacitación de la dirección	6 docentes en primaria	
	Actualización y capacitación de la dirección	6 docentes en secundaria	
Evaluación del currículo	Opinión acerca de la capacidad del Director para dar cumplimiento a los objetivos del PEI	5 administrativos	

Fuente: Elaborado a partir de la adecuación del Manual del Buen Director (MINEDU. 2014).

4.2.1 RESULTADOS DEL ESTUDIO

Cumplimiento del currículo

Tabla 3:
*Contingencia Capacidad del estudiante * Tipo de muestra*

			Tipo de muestra		Total
			Alumnos de primaria	Alumnos de secundaria	
Capacidad del estudiante	Baja o nula	Recuento	2	2	4
		% del total	18,2%	18,2%	36,4%
	Regular	Recuento	3	2	5
		% del total	27,3%	18,2%	45,5%
	Adecuada	Recuento	1	1	2
		% del total	9,1%	9,1%	18,2%
Total		Recuento	6	5	11
		% del total	54,5%	45,5%	100,0%

Fuente: data1.sav

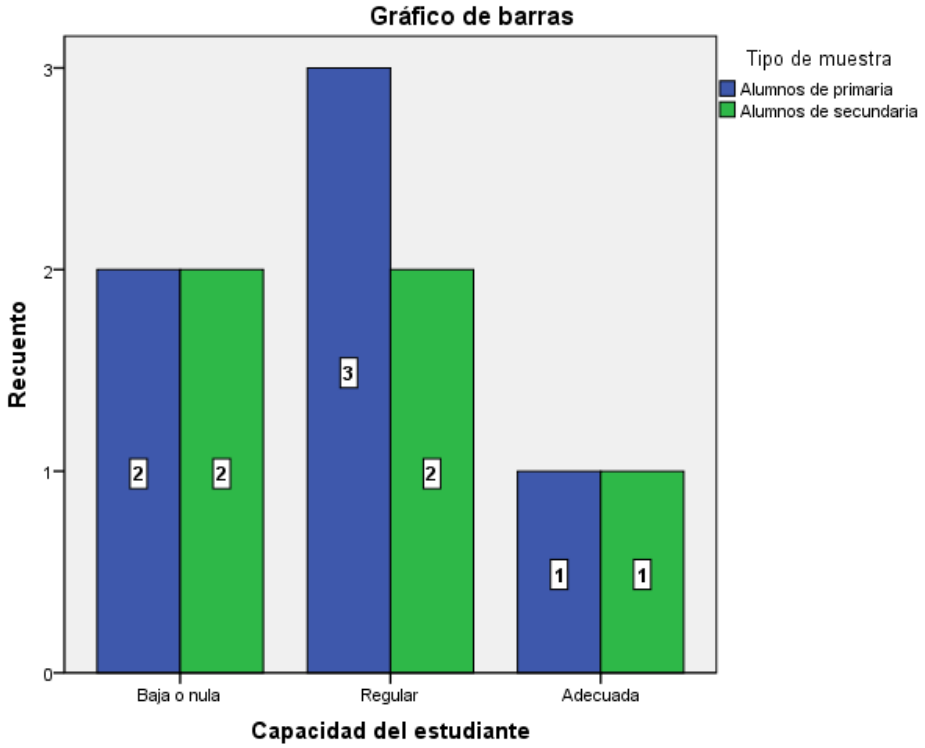

Ilustración 2:
*Contingencia Capacidad del estudiante * Tipo de muestra*

Nivel de capacidades

Tabla 4:
*Contingencia Nivel de capacidades * Tipo de muestra*

			Tipo de muestra		Total
			Docentes de primaria	Docentes de secundaria	
Nivel de capacidades	Baja o nula	Recuento	2	2	4
		% del total	16,7%	16,7%	33,3%
	Regular	Recuento	3	3	6
		% del total	25,0%	25,0%	50,0%
	Adecuada	Recuento	1	1	2
		% del total	8,3%	8,3%	16,7%
Total		Recuento	6	6	12
		% del total	50,0%	50,0%	100,0%

Fuente: data1.sav

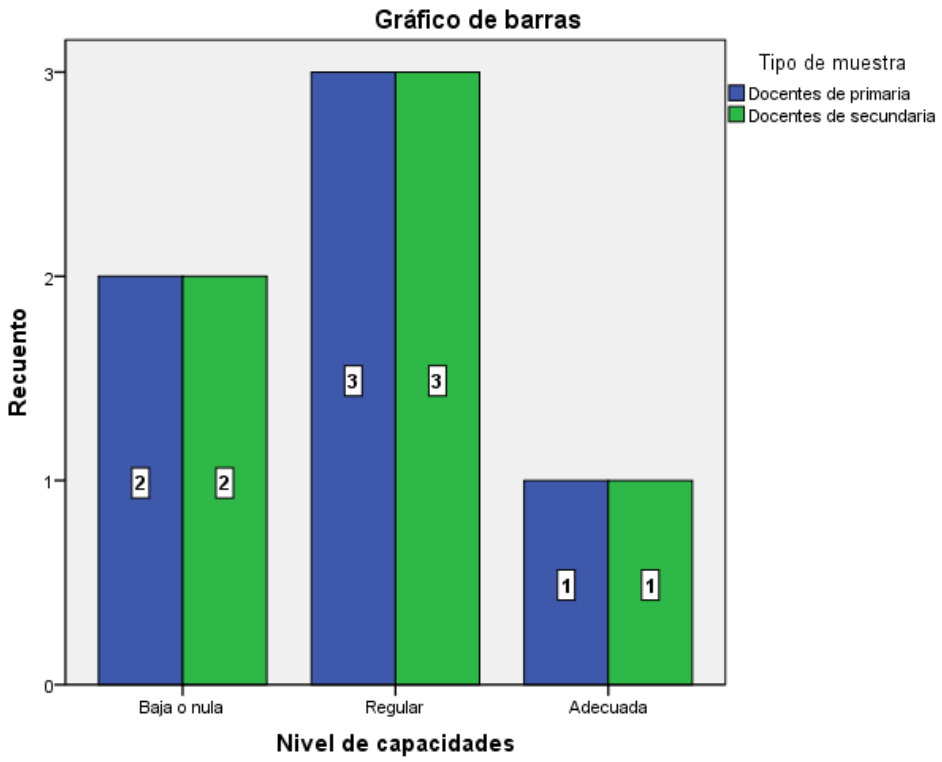

Ilustración 3:
*Contingencia Nivel de capacidades * Tipo de muestra*

Evaluación del currículo

Tabla 5:
*Contingencia Evaluación del currículo * Tipo de muestra*

			Tipo de muestra	Total
			Administrativos	
Evaluación del currículo	Baja o nula	Recuento	2	2
		% del total	40,0%	40,0%
	Regular	Recuento	2	2
		% del total	40,0%	40,0%
	Adecuada	Recuento	1	1
		% del total	20,0%	20,0%
Total		Recuento	5	5
		% del total	100,0%	100,0%

Fuente: data1.sav

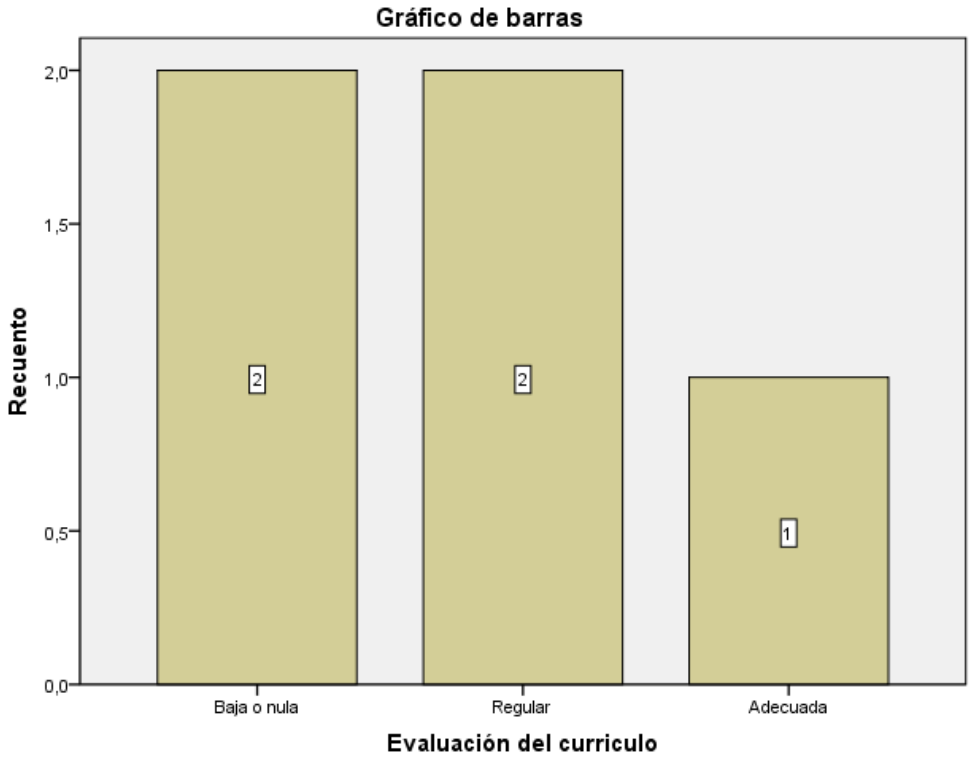

Ilustración 4:
*Contingencia Evaluación del currículo * Tipo de muestra*

Tabla 6:
Nivel de la Gestión Institucional según la capacidad de liderezgo del director

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Inadecuada	10	35,7	35,7	35,7
	Adecuada	18	64,3	64,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Fuente: data1.sav

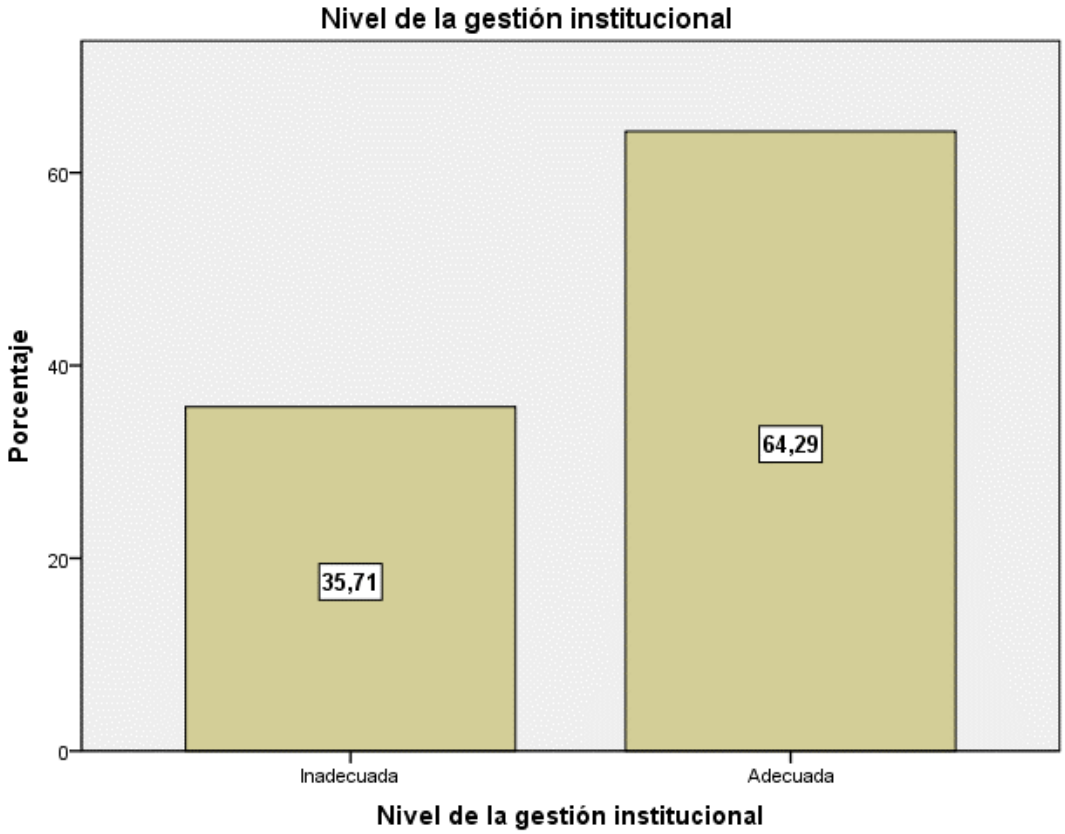

Ilustración 5:
Nivel de la Gestión Institucional según la capacidad del liderazgo del director

4.3 Modelo de gestión aplicado a las Instituciones Educativas de Educación Básica Regular

Datos generales

Género:	Mixto
Gestión:	Privada
Gestión / Dependencia:	Privada - Particular
Distrito Crecer:	Tercera etapa
Área:	Urbana
Categoría:	Secundaria, Primaria, Inicial Jardín Nido
Turno:	Continuo sólo en la mañana
Dirección del establecimiento:	JIRÓN MARTIN ARANGURI 636, Lima, Comas.
Localidad:	SANTA LUZMILA
Centro Poblado:	COMAS
Código de ubicación geográfica:	150110
Código de local:	304681

Fundamento e importancia del Reglamento Interno de la Institución Educativa "EBENEZER".

Para los miembros que laboran en la I.E. el Reglamento Interno es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento conteniendo los objetivos y la organización de la I.E., así como las funciones, responsabilidades y obligaciones de sus miembros.

El R.I. es importante porque garantiza el buen funcionamiento de la I.E. e informa al personal sobre sus derechos, obligaciones y responsabilidades.

El R.I. fue elaborado por la comisión respectiva, presidida por el director con la participación del personal docente y administrativo y aprobado por el director mediante Resolución Directoral.

4.3.1 ENFOQUE Y DISEÑO CURRICULAR

Concepción curricular

Todas las instancias educativas están articuladas por los ejes pedagógicos de la creatividad y la articulación de los aprendizajes.

Las instancias educativas fundamentales son:

Las líneas de acción educativa y los proyectos pedagógicos se relacionan entre sí y constituyen los ejes del enfoque curricular. A través de las primeras los estudiantes obtienen informaciones científicas de las diferentes materias y a través de los proyectos pedagógicos productivos los confrontan con la realidad para objetarlos, recercarlos y avanzar hacia nuevos conocimientos.

La educación convierte la realidad y al propio educando a través de la producción de bienes y servicios y la transformación del educando vía el desarrollo de su motricidad y potenciación como fuerza productiva y productos.

4.3.2 Sistema de evaluación

El sistema de evaluación en la I.E. para el presente año compromete diferentes estamentos (estudiantes, profesores y administrativos) en base a parámetros específicos de calificaciones.

El sistema de evaluación se realizará en tres momentos: diagnóstico, proceso y salida; y se considera los cuatro tipos de evaluación propuestos por el MED: hetero-evaluación, autoevaluación, co-evaluación y meta evaluación.

El sistema de evaluación será diferenciado. En primaria por competencias y capacidades y será cualitativa y en secundaria por capacidades y competencias y se utiliza la evaluación cuantitativa.

Evaluación curricular

La evaluación integral del rendimiento de la I.E. es para mejorar la calidad de aprendizaje, es por lo tanto un proceso de interacciones comunicativas entre profesores, estudiantes y padres de familia que permite obtener y dar información acerca de los elementos y procesos que intervienen en el aprendizaje en relación a las competencias y capacidades del currículo. Es decir, permite ver los logros y dificultades que tiene el niño o el adolescente en el aprendizaje.

En el nivel primario se evaluarán las capacidades y competencias en forma cualitativa utilizando las letras AD – A– B – y C, según el rendimiento del educando y se trabaja con unidades de aprendizaje, en donde están las competencias, capacidades, contenidos, estrategias y desempeños de evaluación; evaluando permanentemente en el registro auxiliar todos los desempeños programados;

Para luego al final del trimestre colocar en el registro oficial los desempeños más significativos con su correspondiente evaluación.

En el nivel secundario se evaluarán las capacidades y competencias en forma cuantitativa usando el sistema vigesimal de 0 – 20, según el rendimiento del estudiante, se trabaja con unidades de aprendizaje ; en donde están todas las competencias y capacidades , contenidos , estrategias y desempeños de evaluación, evaluando permanentemente en nuestro registro auxiliar todos los desempeños programados , para luego al final del trimestre colocar en el registro oficial los desempeños más significativos con su correspondiente evaluación.

Los resultados de la evaluación son comunicados permanentemente a los PP.FF. oficialmente al final de cada trimestre.

Concepción Constructivista:

En el libro de Didáctica General, del autor Ulises menciona que Piaget considera el aprendizaje constructivista debe promover la construcción de conocimientos o del redescubrimiento por medio de actividades significativas. Y para Ausubel el aprendizaje es significativo cuando los contenidos ofrecidos se pueden relacionar sustantivamente con los contenidos que la estructura cognitiva actual del aprendizaje, para que el proceso de construcción, asimilación y acomodación puedan tener lugar.

Es por esto que nuestra educación debe estar orientada a atender las necesidades educativas de los estudiantes en relación con los cambios y avances que se están produciendo en este mundo globalizado considerando nuestra realidad y tomando en cuenta la calidad educativa que se debe impartir a los estudiantes ; se debe promover una educación centrada en el desarrollo del pensamiento creativo y los valores donde el educando construye sus propios conocimientos, habilidades y actitudes a través de actividades de aprendizaje significativo con apoyo del docente quien se constituye en orientador del aprendizaje .

Las actividades de aprendizaje significativas abarcan la ampliación de diseños metodológicos contextualizadas y diversificados en todas las áreas curriculares con la finalidad que los educandos puedan desarrollar y lograr las competencias y capacidades en cada una de las áreas del aprendizaje.

En la planificación, implementación, ejecución y evaluación de las actividades de aprendizaje significativo se tiene en cuenta los conocimientos previos e intereses del educando, el contexto sociocultural, las vivencias cotidianas, los ritmos y estilos de aprendizaje, la necesidad de crear un ambiente propicio para el trabajo individual y grupal.

Concepción del Diseño Curricular

Es el modelo de programación curricular específica que propone la IE para planificar cada una de las actividades a desarrollar con los estudiantes en el aula y en la escuela.

Enfoque Socio-Histórico - Constructivista:

En la planificación curricular de la IE: se planifica los contenidos ya diversificados y contextualizados. Estos contenidos son trabajos en unidades, proyectos o módulos de aprendizaje.

Objetivos, competencias y /o capacidades: los contenidos que brinda el MED son elaborados a nivel de competencias y capacidades.

Estrategias metodológicas: las estrategias metodológicas son aquellas pautas que van a dirigir el proceso de enseñanza – aprendizaje:

- Trabajo individual
- Trabajo Grupal
- El debate
- Método de investigación
- Método científico: observación, hipótesis, experimentación y comprobación.

Propuesta de Gestión Administración

La modernización científica, tecnológica y humanista del mundo actual, con sus nuevos modelos de gestión de dirección de las instituciones educativas, ha llevado a adaptar un modelo de gestión en el que se conjugue la autonomía en la toma de decisiones para la conducción de la institución, esto ligado a la gestión democrática con participación de todos los estamentos de la comunidad educativa.

4.3.3 Objetivos generales:

Gestionar ante organismos superiores e instituciones la implementación de talleres que permitan desarrollar la creatividad, criticidad, liderazgo y democracia.

Promover un clima institucional adecuado para la producción e innovación en el proceso de E.A en los educandos.

Elegir líderes que inculquen los valores de responsabilidad, respeto y solidaridad en sus miembros.

4.3.4 Principios de gestión

Los principios que hemos tomado en cuenta para la elaboración de la propuesta de gestión son:

- ✓ Principio centrado en el aprendizaje de los educandos. Todas las acciones de conducción deben ser canalizadas para lograr el objetivo institucional como es la educación de los estudiantes que es la razón de ser.
- ✓ Principio de jerarquía y autoridad claramente definida. Ejerce la autoridad y jerarquía respetando las funciones que realiza cada órgano como integrante de la comunidad educativa, en la cual dirección ejerce funciones como tal: dirige, impulsa y ordena.
- ✓ Principio de determinación de responsabilidades en la toma de decisiones. Para tomar decisiones se deben hacer en forma oportuna, dinámica, responsable y que comprometa a una determinada escala de valores, esto significa determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.
- ✓ Principio de claridad de los canales de participación. Para aclarar los principios de participación se debe seguir y respetar los canales formales de éste respetando el conducto regular de la gestión.
- ✓ Principio de ubicación del personal de acuerdo a sus competencias y /o especialización. Para la distribución de funciones se tomará en cuenta la

especialización de cada miembro de la comunidad educativa para la transformación de la realidad debe existir el espíritu de superación, actualización científica y tecnológica.

- ✓ Principio de coordinación fluida y bien definida. Realizar un trabajo estable que sea coordinado, armonioso, colectivo, es decir con la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Principio de transparencia y comunicación permanente. Conocer y cumplir todas las normas establecidas en la I.E. por el personal docente, administrativo y miembros de la comunidad, de allí la necesidad de contar con mecanismos de comunicación.
- ✓ Principio de control y evaluación eficaces y oportunas que nos servirán para el mejoramiento de nuestra gestión democrática.
- ✓ Para lograr la propuesta pedagógica, se promueve un clima institucional democrático adecuado para desarrollar la creatividad, el pensamiento crítico y el liderazgo positivo.

Los principios se adoptan en basan a la responsabilidad social, el respeto, la solidaridad institucional y en la toma de decisiones.

La comunicación oportuna, autoevaluación y co evaluación en el desempeño de la gestión.

4.3.5 Sistema de evaluación

- ✓ Evaluación del estudiante. En el nivel primario la evaluación es en forma cualitativa y por trimestre, para medir el logro de competencias, capacidades, habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes de los estudiantes. El sistema de evaluación tiene diferentes tipos en su ejecución como por ejemplo el auto evaluación, la co-evaluación y la hetero-evaluación con participación del docente.
- ✓ En el nivel secundario la evaluación es cuantitativa, permanente, por capacidades específicas del área y actitudinales y bimestral para medir el logro de objetivos en proceso de enseñanza aprendizaje. En educación

primaria e inicial la evaluación se da de acuerdo a los criterios dados por el ente superior del ministerio.

- ✓ Evaluación del docente. La evaluación del docente se realiza con la finalidad de verificar el cumplimiento y apoyarlo en el mejoramiento de su desempeño, para lo cual se utiliza la ficha de supervisión general y especializada.
- ✓ Evaluación del currículo. Este proceso se realizará para tener juicios válidos sobre el currículo como conjunto y sobre los elementos, procesos y sujetos que en el intervienen para tomar decisiones tendientes a optimizar mediante la retroalimentación, teniendo en cuenta la coherencia externa e interna del trabajo curricular y se manifiesta cuando:

Las competencias elaboradas están de acuerdo a la realidad local, regional y nacional.

Las capacidades programadas están de acuerdo al perfil del educando.

Las competencias y contenidos se relacionan con la identidad de la Institución Educativa.

Precisa los criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación.

Toma muy en cuenta el tiempo.

- ✓ Evaluación de gestión pedagógica.

La evaluación, parte integrante del proceso enseñanza – aprendizaje, en la Institución Educativa tiene como función principal promover el desarrollo de los educandos en concordancia con su centro de interés y capacidad.

La evaluación inherente al educando debe constituirse en un sistema de comunicación mutua y recíproca con el objeto de identificar los problemas de aprendizaje que permitan tomar medidas correctivas.

En la propuesta pedagógica la evaluación del aprendizaje, como una de las fases del trabajo educativo en las diferentes áreas y ambientes de trabajo

técnico pedagógico, permite recoger información acerca de los logros y dificultades que muestran los educandos en el aspecto educacional.

La evaluación es la propuesta pedagógica que permite tomar en cuenta los siguientes tipos de evaluación:

1. Evaluación de conceptos: "El Saber".

2. Evaluación de procedimientos: "Saber Hacer".

3. Evaluación de Actitudes

CONCLUSIONES

Como resultado del presente estudio llegue a determinar, las siguientes conclusiones:

1. En relación al primer capítulo sobre el líder, esta característica es fundamental en el buen desempeño de la propia institución educativa, sin embargo también es importante que los directivos de las instituciones educativas tengan las herramientas actualizadas que les permita establecer las condiciones adecuadas para dirigirla, esto significa que para dirigir hay que liderar y para liderar hay que conocer los diferentes tipos y enfoques de liderazgo, dirigir con un modelo integral permitirá que se trabaje de manera conjunta entre los diferentes sectores que integran una institución educativa y que dirijan su institución de manera creativa, eficiente, con valores, ética y con una moral comprometida con el desarrollo humano de los estudiantes.

2. En lo relacionado al segundo capítulo, sobre el director, se debe resaltar su adecuada conducción, sobre todo en el manejo de personal, ya que su propia función le exige que logre considerar los índices de desempeño de la labor docente en el aula, en el ambiente escolar y en la comunidad para efectos de los estímulos y acciones de mejoramiento de la condición profesional docente. Con el fin de promover una cultura de evaluación que brinde información oportuna y confiable para mejorar la calidad educativa, se debe establecer un sistema de evaluación que reconozca el esfuerzo y mérito individual o colectivo o de ser el caso cuando hubiere faltas, sancionar al personal, directivo, jerárquico, docente y administrativo.

3. En cuanto al tercer capítulo, el cual menciona a la, Gestión Educativa, y es precisamente la gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados definidos por los equipos directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada integrante de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos, esto a su vez incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos para ello, así como el seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se está haciendo permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes hay que introducir para corregir el rumbo oportunamente.

4. Por ultimo en relación al cuarto capítulo sobre el modelo de gestión aplicado a las institución educativa, concluimos en que, según los resultados en cuanto a la capacidad del estudiante podemos observar en cuanto a la muestra de primaria, quienes representan el 54.5%, de los cuales, el 27.3% se encuentran en una situación regular, el 18.2% se encuentran en una situación baja o nula y solo el 9.1% es decir un solo individuo se encuentra en una situación adecuada con respecto a la capacidad del estudiante de primaria; en lo que corresponde a secundaria, del 45.5% que son los que representan, el 18.2% tienen una capacidad regular, y otro 18.2% tienen una capacidad baja o nula, mientras que solo el 9.1% tienen una capacidad adecuada respectivamente.

5. En relación a los niveles o capacidades, según la muestra de docentes de primaria, quienes representan el 50.0% de la muestra, el 25.0% de ellos tienen un nivel regular, el 16.7% tienen una capacidad baja y el 8.3% tienen una capacidad adecuada en relación a las capacitaciones y actualizaciones, para el caso de los docentes de secundaria estos repiten el mismo patrón.

6. En lo que respecta a la forma de evaluación del currículo, en opinión de los administrativos, del 100.00% de la muestra, se observa que el 40.0% de ellos tienen una percepción baja – nula o regular en cuanto a dicha evaluación, por lo que respecta al 20.0% restante éste tiene una percepción adecuada de la aplicación de la gestión del directivo para el cumplimiento del currículo.

7. Para finalizar los resultados en general acerca del nivel de la Gestión Institucional según la incidencia de liderazgo del director, exponen que, según la opinión resulta la muestra de docentes, administrativos y estudiantes, dicha incidencia del líder se refleja en una adecuada gestión con un índice del 64.3%, en tanto que el 35.7% restante resume que esta gestión es inadecuada por así llamarla.

REFERENCIAS

Alvarado Oyarce, Otoniel. (2008). *Gestión Educativa Enfoques y Procesos*. Editorial de la Universidad de Lima. Perú.

Alvariño, A, Brunner, R y V. (2000). Medición de la Calidad Educativa y Grupo de Análisis para el Desarrollo rumbo 2021. Ed. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, Unidad de Medición de la Calidad Educativa. Montevidero Uruguay,

Baldoceda López, M (2008). *La gestión Pedagógica y el mejoramiento de la calidad académica de los estudiantes de la Institución Educativa Sor Ana de los Ángeles, en el área de ciencias Sociales durante el año 2006*. Facultad de Educación y Gestión Educacional. Universidad Nacional de Educación-Lima.

Bolívar-Botía, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED. Recuperado de <ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CLiderazgo%20y%20mejora.pdf>

Brown, S. (2010). *La adecuada gestión de las instituciones educativas*. México. Editorial Mc Graw Hill. México. Editorial Mc Graw Hill.

Costa, Fanny. (2013). *La gestión y liderazgo del directivo, y la cultura de participación de los padres de familia, del centro de audición y lenguaje "CEAL", de la ciudad de Loja, período 2011-2012.* Universidad de Loja. Área de la Educación, Nivel de Postgrado; Programa de Maestría en Administración Educativa-Promaded. Loja - Ecuador.

Choi, Dooley & Rungtusanatham. H. (2001). *Criterios de liderazgo en la empresa*. México. Editorial Mc Graw Hill. México. Editorial Mc Graw Hill.

Díaz, F. y Conzales, L. (2005). *Metodología de Diseño Curricular para educación superior*. Editorial Trillas. México.

Díaz B. Arceo, F y Conzales, L. (2005). El liderazgo desde el enfoque educativo. Instituto Politécnico Nacional; Escuela superior de Educación. México D.F.

Farro, Francisco. (2007). *Planeamiento Estratégico para Instituciones de* Revista líder, 18, 91-117.*Calidad.* CPC, Lima -Perú.

Fiedler (1986), La excelencia de la educación a través de sus esquemas cognitivos. Revista líder, 18, 91-117.

Gallegos, Juan. (2010). *Gestión educativa en el proceso de descentralización.* Editorial San Marcos. Lima Perú 2004. Pág. 288.

García, M. & Fonseca, F. (2011). *Redes sociales, Instituciones y acción colectiva frente a problemas ambientales*. Revista líder, 18, 91-117.

Gómez, Rosa. (2010). *La influencia del liderazgo en la gestión escolar.* Instituto Politécnico Nacional; Escuela superior de Educación. México D.F.

Guerrero, L. (2012). *Modelo Escuelas Marca Perú. Rasgos y resultados que las definen y procesos requeridos para alcanzarlos*. Comisión Escuelas Marca Perú Documento de trabajo: Versión completa. Lima: Ministerio de Educación. Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wpcontent/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf.

Hernández, S., Fernández, A. Baptista, A. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Hazy, Goldstein & Lichtenstein, (2007). *Liderazgo del directivo y la cultura de participación en las Instituciones del sector educativo*. Ed. Instituto Politécnico Nacional; Escuela superior de Educación. México D.F.

Martínez, Olga (2007). *El desarrollo profesional de los docentes de secundaria: Incidencia de algunas variables personales y de actuación profesional* Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Mauro, M. (2003). *Gestión y enfoques de los procesos educativos*. Editorial de la Universidad de Lima. Perú.

Mejía, E. (2005). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.

MINEDU (2014). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Ministerio de Educación. Lima Perú.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2012) *Marco del Buen Desempeño Docente*.

Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Criterios de buenas prácticas de dirección escolar*. Documento de trabajo. Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas, Lima: MINEDU.

Morales, S. (2010). *Caracterización de la cultura organizacional de empresas colombianas*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Panta Panta, J. (2010). *Gestión Pedagógica y calidad del servicio educativo en la Institución Educativa Felpe Huamán Poma de Ayala de Moyopampa-Chosica- 2009*.Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Nacional de Educación. -Lima.

Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe – PREAL. (2003). *Factores que desafían los buenos resultados educativos en escuelas en sectores de pobreza.* Asesorías para el Desarrollo. Santiago de Chile.

Revilla, Diana. (2012). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.* Pontificia Universidad Católica del Perú. Escuela de graduados. Lima - Perú.

Zapata, G. & Mirabal, A. (2011). *El cambio en la organización: Un estudio teórico desde la perspectiva de control externo*. Estudios Gerenciales, 27, 79- 98.

Zarate, Dilma. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia*. Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Educación – Unidad de Postgrado. Lima – Perú.

Juani, C. (2012). Efectos de un liderazgo efectivo en un entorno competitivo. Ed. Estudios Gerenciales, 27, 79- 98.