

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POST GRADO



PROGRAMA DE MAESTRÍA

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

El liderazgo directivo y su relación con la gestión educativa de la I. E. N° 16642 del C.P. “El Triunfo” del distrito de Huarango - provincia de San Ignacio - Cajamarca – 2014.

Para optar el grado académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:

Maestriza: Juan Cluber Llamo Villalobos

Asesor:

Dr. Ángel Lozano Cabrera

CAJAMARCA - PERÚ

2015

COPYRIGHT © 2014 BY
JUAN CLUBER LLAMO VILLALOBOS
Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO**



PROGRAMA DE MAESTRÍA

SECCIÓN: EDUCACIÓN

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

El liderazgo directivo y su relación con la gestión educativa de la I. E. N° 16642 del C.P. "El Triunfo" del distrito de Huarango - provincia de San Ignacio - Cajamarca – 2014.

Para optar el grado académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentado por:
Maestriza: Juan Cluber Llamo Villalobos

Comité Científico:

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
Presidente

Mg. Enrique Vera Viera
Miembro Accesorio

Mg. Luis Quispe Vásquez
Primer Miembro Titular

Mg. Waldir Díaz Cabrera
Segundo Miembro Titular

Mg. Angel Lozano Cabrera
Asesor

JAÉN – PERÚ

2015

DEDICATORIA

Con en el más profundo cariño a mis padres: **JOSÉ** y **MARÍA** quiénes me trajeron a este mundo tan maravilloso y me enseñaron que una de las virtudes más valiosas del ser humano es perseverar por la superación personal, profesional y social; en consecuencia a todo esto ha permitido conocerte y compartir este sencillo trabajo que está a tu disposición.

EL AUTOR

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Segundo José Gálvez Vásquez, quien con su sabiduría, rigor y profesionalismo me condujo al campo de la investigación en la formación inicial docente.

Al Dr. Ricardo Romero Muñoz, quien demostró buena disposición y eficiente capacidad como asesor en la presente investigación; ahora desde el inmenso espacio nos sigue iluminando con su sabiduría reafirmando que la investigación es la fuente más invaluable de conocimiento de un ser humano.

Al Asesor: Dr. Ángel Lozano Cabrera, por su comprensión, sabiduría y extraordinaria paciencia en el asesoramiento de este trabajo.

A la Universidad Nacional de Cajamarca por contribuir con la formación de profesionales para alcanzar el desarrollo de la nuestra región y del país.

Al Gobierno Regional de Cajamarca: Prof. Gregorio Santos Guerrero por priorizar el sector educativo como fuente de desarrollo de nuestros pueblos.

A la Dr. Marina Estrada Pérez, directora de la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Cajamarca, por su apoyo incansable para hacer realidad estos estudios de Maestría.

Al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, por su desprendimiento a favor de la educación y de la cultura del país.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE TABLAS	ix
LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Formulación del problema.....	8
1.2.1 Sistematización del problema	8
1.3 Justificación de la investigación	9
1.4 Delimitaciones	10
1.5 Limitaciones	10
1.6 Objetivos de la investigación.....	11
1.6.1 Objetivo general.....	11
1.6.2 Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes de la investigación	13
2.1.1 A nivel internacional.....	13
2.1.2 A nivel nacional.....	15
2.1.3 A nivel regional	18
2.2. Bases teórico – científicas	18
2.2.1. Teorías del liderazgo.....	18
2.2.2 Teorías de la Gestión Educativa	24
2.3 Definición de términos básicos:.....	32
CAPÍTULO III	35
MARCO METODOLÓGICO	35
3.1 Hipótesis de investigación.....	35

3.2 Variables:.....	35
3.3 Matriz de Operacionalización de variables.....	36
3.4 Población y muestra (Grupo de estudio)	3838
3.5 Unidad de análisis	39
3.6 Tipo de investigación	39
3.7 Diseño de investigación.....	4040
3.8 Técnicas e instrumentos de investigación	4040
3.8.1 Técnicas de recopilación y procesamiento de datos.....	4040
3.8.2 Técnicas de análisis e interpretación de resultados	4141
3.9 Validez y confiabilidad de los instrumentos de la investigación	4343
CAPÍTULO IV.....	44
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1 Análisis del liderazgo directivo y gestión educativa.....	44
4.2. Análisis del liderazgo directivo por dimensiones	45
4.3. Análisis de la gestión educativa por dimensiones	500
4.4. Análisis e interpretaciones correlacionales de la dimensiones de Liderazgo Directivo con la variable Gestión Educativa.....	56
4.5. Análisis e interpretaciones correlacionales de las variables	58
CAPÍTULO V	60
PROPUESTA DE GESTIÓN	60
5.1 Título de la propuesta	60
5.2 Localización y cobertura espacial.....	60
5.3 Presentación de la propuesta	60
5.4. Descripción de la propuesta	63
5.5 Objetivos de la propuesta	63
5.6. Modelo teórico	64
5.8. Sostenibilidad de la propuesta.....	67
5.9. Actividades de la propuesta:.....	71
CONCLUSIONES	76
SUGERENCIAS.....	77
LISTA DE REFERENCIAS.....	78

APÉNDICE 01	8181
APÉNDICE 02	83
APÉNDICE 03	85
APÉNDICE 04	87
APÉNDICE 05	89
APÉNDICE 06	90
APÉNDICE 07	91
APÉNDICE 08	92
ANEXO: 01	93
APÉNDICE 09	96

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 01: Resumen de la encuesta de liderazgo directivo (Cifras absolutas)	89
TABLA 02: Resumen de la encuesta de liderazgo directivo (Cifras relativas)	90
TABLA 03: Resumen de la encuesta de gestión educativa (Cifras absolutas)	91
TABLA 04: Resumen de la encuesta de gestión educativa (Cifras relativas)	92
TABLA 05: Datos generales de los docentes de la I.E. N° 16642	44
TABLA 06: Carisma personalizante	45
TABLA 07: Consideración individualizada	46
TABLA 08: Estimulación intelectual	47
TABLA 09: Inspiración	48
TABLA 10: Gestión institucional	50
TABLA 11: Gestión administrativa	52
TABLA 12: Gestión pedagógica	53
TABLA 13: Gestión comunitaria	55
TABLA 14: Correlación carisma personalizante y gestión educativa	56
TABLA 15: Correlación consideración individualizada y gestión educativa	57
TABLA 16: Correlación estimulación intelectual y gestión educativa	57
TABLA 17: Correlación inspiración y gestión educativa	58
TABLA 18: Correlación liderazgo directivo y gestión educativa	58

LISTA DE ABREVIATURAS O SIGLAS

C.P.:	Centro Poblado.
Dr.:	Doctor.
I.E.:	Institución Educativa.
MED:	Ministerio de Educación.
MINEDU:	Ministerio de Educación.
PUCP:	Pontificia Universidad Católica del Perú.
PCI:	Proyecto Curricular Institucional.
PEI:	Proyecto Educativo Institucional.
UGEL:	Unidad de Gestión Educativa Local.
USA:	Estados Unidos de América.
Vº Bº:	Visto Bueno.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio; y cómo diseñar una propuesta de mejora; el trabajo pertenece al tipo de investigación aplicada, porque contribuirá a solucionar un problema concreto, es transversal, porque la información primaria fue levantada en el año 2014 y en un contexto preciso, en cuanto a su nivel de profundidad es descriptiva correlacional, porque describió de manera sistematizada, las variables, los indicadores y los índices que caracterizan a las dimensiones de las variables; y al mismo tiempo se diseñó una propuesta de mejora de los problemas detectados; tiene un enfoque cuantitativo – cualitativo, porque se sistematizó los resultados a base cantidades numéricas estadísticas como también se describió las cualidades del director como líder y como resultado se determinó que la correlación de liderazgo directivo y gestión educativa, donde permitió un mejoramiento significativo en la gestión educativa; además, el Director de la I.E. N° 16642 se caracteriza porque tiene carisma personalizante, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración; pero sin embargo, existe falencias en la gestión institucional, ya que ésta, es una dimensión principal para mejorar la gestión en las demás dimensiones. El análisis de los datos se realizó teniendo en cuenta un proceso estadístico descriptivo e inferencial apoyados del programa estadístico SPSS en versión diecinueve, lo cual nos permitió disponer de información objetiva, llegando a la conclusión que la correlación del liderazgo directivo y la gestión educativa es significativo.

Palabras clave: Liderazgo directivo y gestión educativa.

ABSTRACT

The show investigation was determin the relation between the Liderazgo Directivo and the Steps Educativa in the educative intitution N°16642- El Triunfo, Huarango's district, San Ignacio's province; And how designing an improving proposal; it work belongs to the fact-finding fellow, once was applied, because it is low-cost and he will contribute to solving a concrete problem, he is transverse, because primary information was in one once 2014 was determined of the year and it is descriptive in a necessary context, as to its level - propositive print, because It described of manner systematized, the variables, the indicators and the índices that they characterize to the variables's dimensions; And same time it designed the problems's improving proposal detected. It has a quantitative focus To oneself - qualitative, because it systematized the aftermaths to base numerical quantities I also the qualities of the director as leader were described. As a result it was determined Where directive Liderazgo's and Gestión Educativa's correlation is positive once was moderated, that he permits a positive improvement once was it is significat in the educational steps; that the acquaintance among both variable is direct, where the Director I.E. N. 16642 charisma personalizante, individual consideration, intellectual stimulation and inspiration; but however, exist fallacies in the institutional steps, that a principal dimention is for the better the steps in them besides dimensions. The analysis of the information was realized bearing a statistical descriptive process in mind and inferential supported of the statistical program SPSS in version nineteen, it as he permitted having objective information to us, coming to the conclusión that the correlati6n of the directive leadership and the educational step is significat.

Key words: Directive Leadership and educational steps.

INTRODUCCIÓN

En estos últimos tiempos, el proceso de las Reformas Educativas en el Perú, América Latina y en todo el mundo se han generalizado, diversas conferencias y foros internacionales evidencian estos acontecimientos; la mirada es descentralizar y dar autonomía a las instituciones educativas para mejorar la calidad de gestión en todas sus dimensiones, por ende la gestión educativa ha adquirido mucha relevancia. Razón por la cual han surgido algunas preocupaciones por parte de los directivos y docentes de las instituciones educativas; éstas que tienen que ver, por un lado, con la necesidad de tener directores con capacidad de liderazgo, de principios y valores que promuevan la identidad, la paz y la democracia institucional; por otro, tener metas claras de la educación para alcanzar mejores niveles de rendimiento, mayores grados de eficiencia y eficacia.

Por eso, desde nuestras escuelas necesitamos de nuevas ideas, de otras formas de pensar y actuar, buscando soluciones creativas a los diversos problemas institucionales y para ello se necesita de un profundo compromiso por parte de los que dirigen las diversas instituciones, tal como lo señala Bolívar (2010): El liderazgo directivo se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional, es decir, el liderazgo directivo es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

La gestión educativa es una acción humana, denominada también como la esencia o deseo de administrar y dirigir una institución. Ésta busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación, a través la interacción de los miembros de dicha organización. En esta perspectiva se percibe que las personas actúan en función de la representación que ellas tengan del contexto en el cual operan. Todos los que estamos de alguna manera involucrados en el quehacer de la educación peruana somos en mayor o

menor grado responsables de lo que ahora tenemos; por eso el deseo de estudiar y formar niños y jóvenes útiles para la vida necesitamos trabajar en equipo desde nuestras escuelas.

Y teniendo en cuenta que toda investigación nace porque existen interrogantes que nos empujan a buscar nuevas verdades. Las preguntas básicas que se cuestionan en este trabajo tienen una doble intencionalidad. Por un lado, persigue conocer las características del Liderazgo Directivo; por otro lado, se busca conocer las características peculiares de la gestión educativa de la I.E. 16642 en sus cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria. Frente a estas situaciones surgió el problema central: ¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio; y cómo diseñar una propuesta de mejora?

Las razones que nos indujeron a estudiar el liderazgo directivo y su relación en la gestión educativa de la I.E. N° 16642, detallamos desde la perspectiva teórica, práctica y metodológica: En cuanto a la primera, la presente investigación tiene sus bases en las teorías de liderazgo: transformacional y de los estilos de liderazgo, como también en la teoría de la gestión educativa y de los sistemas. Y desde la perspectiva práctica porque nos orienta en la búsqueda de alternativas de solución a los diferentes problemas que se dan en las cuatro dimensiones de gestión antes mencionadas; por último también es importante porque en el proceso hemos utilizado el método científico, descriptivo y estadístico.

Por lo tanto, esta investigación servirá como instrumento para los docentes de nuestra y de otras instituciones; puesto que aplicando un perfil de director con liderazgo transformacional y democrático permitirá tomar decisiones en común para lograr el alto grado de consenso, promoviendo un clima de confianza y valoración de las personas, con capacidad de organización y desempeño del líder, propiciando la comunicación interpersonal, tolerancia, la participación activa de todos.

Se aplicó cuatro instrumentos, adaptados a la escala de Likert, dos al director y dos para los docentes en cada una de las variables. Con respecto a la variable del liderazgo directivo contiene 30 ítems y 26 en gestión educativa.

El estudio se estructura en cinco capítulos, tal como se detalla a continuación: Capítulo I; El problema de investigación, abordando el planteamiento, formulación y sistematización del problema, como también justificación, limitaciones, delimitaciones y objetivos. En el Capítulo II; Marco teórico que comprende antecedentes, bases teórico – científicas y definición de términos básicos. Capítulo III; Marco metodológico abordando hipótesis, variables, población y muestra, objeto de estudio, unidad de análisis, tipo, diseño, técnicas e instrumentos de investigación. Capítulo IV; Resultados y discusiones del estudio, donde se determinó que la correlación de liderazgo directivo y gestión educativa es significativo que permite un mejoramiento positivo moderado en la gestión educativa; por otro lado, podemos decir que el Director de la I.E. N° 16642 se caracteriza por tener carisma personalizante, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración, pero sin embargo, existe falencias en la gestión institucional, ya que ésta, es una dimensión principal para mejorar la gestión en las demás dimensiones. En el Capítulo V; que contiene la Propuesta: Sistema de gestión de calidad, a través de un planeamiento integral en base a principios y valores de la Comunidad Educativa.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, apéndices y sus respectivos anexos del estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El liderazgo en las organizaciones educativas es el tema crucial hoy en día, el mundo se encuentra saturado de problemas, en el que se expresa la necesidad de un liderazgo educativo, quien sea capaz de afrontar y resolver problemas desde las escuelas a través de la gestión educativa. Con la llegada de esta nueva cultura, el rol del liderazgo en las organizaciones educativas demanda concebirse de un modo diferente, donde no se amordace ni se destruya al que piensa diferente.

El mundo necesita de nuevas ideas y soluciones creativas y éstas requieren dedicación e involucramiento, es decir de un profundo compromiso desde los que lo dirigen desde las diversas instituciones, tal como lo señala Bolívar (2010) diciendo: El liderazgo directivo se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados educativos al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambientes escolares. El liderazgo educativo eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación.

Pont (2008) afirma: En Inglaterra, el marco nacional está muy bien definido y el National College of School Leadership se encarga de definir unas pautas y de ofrecer los cursos que varias instituciones tienen la posibilidad de impartir. En Suecia, por su parte, existen nueve instituciones regionales seleccionadas para ofrecer cursos de formación. En Austria, la Academia de Liderazgo centra sus esfuerzos en cambiar las prácticas actuales, más orientadas a la gestión, hacia una dirección centrada en el concepto de liderazgo mediante cursos de formación y

práctica dirigidos no sólo a directores, sino también a quienes trabajan en los gobiernos regionales, locales y nacionales. La realidad de la dirección educativa es que las responsabilidades son muchas y no pueden recaer sobre una única persona.

Al respecto en los países de nuestro continente, necesitamos de escuelas y universidades formadoras en liderazgo educativo, porque sabemos que es un aspecto fundamental para el desarrollo de nuestras entidades educativas a través de la gestión educativa.

Por otro lado, Casassus (2000) afirma: La gestión educativa en América Latina tiene problemas por ser una disciplina de desarrollo muy reciente, por hallarse en búsqueda de identidad y alcanzar la relación entre teoría y práctica; las funciones más sobresalientes que arrastran a esta problemática son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios.

Desde esa perspectiva teórica, podemos decir que en las instituciones educativas no hay liderazgo para una planificación eficiente desde cualquier contexto, se carece de financiamiento para alcanzar una buena infraestructura y por último también existe deficiente selección del personal idóneo para desempeñarse como tal en el área correspondiente.

Por su parte Zárate (2011) afirma: “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares” (p.9). Desde mi punto de vista, analizando los problemas que suscitan en América Latina y al interior de las instituciones

educativas de nuestro país, podemos decir, que necesitamos en las escuelas de un liderazgo a todo nivel, porque el primer reto es desarrollar una cultura de vida democrática, justa y solidaria desde las aulas, donde exista confianza y respeto; desde el director, docentes, administrativos, padres de familia, alumnos, alumnas y comunidad educativa en general.

En las instituciones educativas a nivel regional y local también no son ajenas a esta realidad; se viene observando que existe más papeles en la administración que trabajo en equipo directivo y docente para resolver los diversos problemas y así lograr construir el sueño que tiene cada institución, producto del trabajo compartido de sus maestros en la búsqueda de conseguir metas comunes, porque conocemos que las decisiones para enrumbar al éxito a nivel institucional las tiene un director, tal como señala Calero (1998) diciendo: Es importante que el director de centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas, el líder tiene poder, autoridad, tiene influencia, el líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma.

En nuestras instituciones educativas vemos que existe un liderazgo directivo que no conduce a la transformación de una educación pertinente para el desarrollo de las comunidades; carece de carisma para el trabajo con sus seguidores, no promueven el entusiasmo por la tarea educativa y con deficiente comunicación en el lugar del trabajo; sin ninguna consideración individualizada, es decir, sin prestar atención personalizada en las diferentes situaciones problemáticas de cada docente; como también pésima estimulación intelectual, es decir, no hay una constante

reflexión cómo se puede mejorar el trabajo a partir de ideas innovadoras, y por último, sin inspiración e identidad, es decir, se desarrolla procesos educativos sin tener claro la práctica de valores, objetivos, metas, prioridades y con una pobre identidad institucional.

Por consiguiente, en nuestras instituciones educativas existe una pésima gestión institucional, es decir, no se cuentan con un proyecto educativo institucional, reglamento interno, manual de funciones y procedimientos de carácter original elaborado por toda la comunidad educativa; en gestión pedagógica, no existe un proyecto curricular institucional contextualizado, presentación de programaciones individualizadas sin ninguna matriz de evaluación pertinente para grupo de estudiantes y sin ningún plan de tutoría para la disciplina a nivel de la institución; en gestión administrativa, las relaciones con las instancias del MED están muy distanciadas, con deficiente administración de los recursos humanos y materiales de la institución; y por último en la gestión comunitaria, con pésimas relaciones con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, y organismos civiles, careciendo de proyectos de proyección social y eso conlleva a la distancia entre la docentes y padres de familia.

En la Institución Educativa N° 16642 – El Triunfo, del distrito de Huarango, provincia de San Ignacio, también encontramos una serie de problemas en cuanto a la organización, infraestructura, recursos financieros, recursos materiales, trabajo individual de docentes, programaciones curriculares descontextualizadas, casos de indisciplina por parte de los alumnos, padres de familia con poco interés en la educación de sus hijos, frente a esta problemática quien juega un rol importante para el desarrollo de una institución, quizás que tenga que ver con el liderazgo del director en la gestión en las diversas áreas, tal como lo señala Bolívar (2010, 81):

“La capacidad para mejorar una institución educativa depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora”.

Ante esta realidad nos proponemos determinar, diagnosticar , relacionar, describir y elaborar una propuesta sobre Liderazgo Directivo en sus dimensiones de carisma personalizante, consideración individual, inspiración e identidad y estimulación intelectual en la Gestión Educativa en sus dimensiones en el área institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria de la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango de la provincia de San Ignacio.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango, provincia de San Ignacio; y cómo diseñar una propuesta de mejora?

1.2.1 Sistematización del problema

- a. ¿Cuáles son las características del Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio - 2014?
- b. ¿Qué relación existe entre las dimensiones del liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio - 2014?
- c. ¿Cómo diseñar una propuesta de Liderazgo Directivo para mejorar la Gestión Educativa en la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio - 2014?

1.3 Justificación de la investigación

Las razones que nos indujeron a estudiar el liderazgo directivo y su influencia en la gestión educativa de la I.E. N° 16642, detallamos desde la perspectiva teórica, práctica y metodológica: En cuanto a la primera, la presente investigación tiene sus bases en las teorías de liderazgo: transformacional y de los estilos de liderazgo, como también en la teoría de la gestión educativa y de los sistemas. Y desde la perspectiva práctica porque nos va servir para buscar alternativas de solución a los diferentes problemas que se dan en las cuatro dimensiones de gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria en la mencionada institución; y por último, también es importante porque en el proceso hemos aplicado el método científico, descriptivo y estadístico, sumado a todo esto escala de Likert como instrumento de investigación.

Por lo tanto, esta investigación servirá como instrumento para los docentes de nuestra y de otras instituciones; puesto que aplicando un perfil de director con liderazgo transformacional y democrático permitirá tomar decisiones en común para lograr el alto grado de consenso, promoviendo un clima de confianza y valoración de las personas, con capacidad de organización y desempeño del líder, propiciando la comunicación interpersonal, tolerancia, la participación activa de todos.

1.4 Delimitaciones

Las delimitaciones de la presente investigación detallamos de la siguiente manera: En su dimensión espacial, está centrado en la Institución educativa 16642 del Centro poblado “El Triunfo” del distrito de Huarango, provincia de San Ignacio y departamento de Cajamarca; con corte temporal transversal, porque se viene desarrollando durante el presente año 2014. Y en cuanto se refiere a la delimitación científica se encuentra determinado en dos variables: La variable 1, constituida por el liderazgo directivo en sus dimensiones: carisma personalizante, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración. La variable 2, referida a la gestión educativa en sus dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria; ubicándose en la línea de investigación: Gestión de liderazgo, cultura y clima institucional, como también en el eje temático: Liderazgo participativo como factor de desarrollo en las instituciones educativas.

La relación de las variables seleccionadas para el estudio, dada su naturaleza cualitativa, está conceptualizada como una descripción correlacional, por lo que se ha requerido determinar con el coeficiente de Pearson, ya que éste determina una correlacional entre las variables y dimensiones del objeto de un estudio.

1.5 Limitaciones

La presente investigación presenta las siguientes limitaciones:

- Existe pocos estudios de investigaciones realizados en la región y todo el país, respecto al liderazgo directivo y gestión educativa. Solamente encontramos dos trabajos relacionados con la primera variable, titulado: “El liderazgo directivo y el desempeño docente, desde la Universidad Nacional San Marcos – Lima” y “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión

escolar” de la PUCP. Respecto a la gestión educativa hemos encontrado un trabajo denominado: “Percepciones de los Directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales Normas de Gestión Educativa” desde la PUCP.

- Fue imposible buscar nuestro tema de investigación en las distintas universidades que existe fuera de la región por razones de tiempo y razones de trabajo, así como poco acceso a las bibliotecas; sus horarios para invitados.
- Otra restricción importante de la investigación es referente al tema económico y el lugar donde trabajamos, aún no contamos con energía eléctrica, por lo tanto, no tenemos acceso a internet para investigar de manera más eficiente.

1.6 Objetivos de la investigación

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo del distrito de Huarango, provincia de San Ignacio; con el propósito de diseñar una propuesta de liderazgo directivo para mejorar los problemas detectados.

1.6.2 Objetivos específicos

- a. Analizar las características del Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio, 2014.
- b. Establecer la relación entre las dimensiones del liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio. 2014.

- c. Diseñar una propuesta de Liderazgo Directivo para mejorar la Gestión Educativa en la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio, 2014.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 A nivel internacional

Tenesaca (2012) en su tesis de maestría: “El liderazgo del gerente educativo, como influencia de gestión con los docentes en el Colegio Técnico Naranjal”, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador, concluye: Las instituciones y las organizaciones educativas modernas, cada vez con más frecuencia, están ante la necesidad de resolver problemas nuevos o conflictos a través de las mejores toma de decisiones, también una mayoría de docentes no tienen conocimiento si existe un plan operativo para la institución, esto indicaría que la gestión podría ser lenta y no pueda alcanzar los objetivos, metas y propósitos de la institución.

En realidad en muchas instituciones sucede como vienen pasando en esta institución como campo de estudio, donde existe un plan operativo o proyecto de desarrollo institucional, pero pocos son los docentes que conocen de que se trata, lo que hacen es fotocopiar dichos documentos para agregar a su carpeta pedagógica y no les importa que sean descontextualizados, si bien notamos acá los docentes tienen una comunicación cercana con el director, pero es una comunicación que no tiene dirección a los asuntos institucionales, sino, a los asuntos personales como viene sucediendo; por lo tanto, se está pidiendo un nuevo modelo de gestión, donde exista la participación plena de toda la comunidad educativa.

Mulford (2006) en su tesis titulada: “Liderazgo para mejorar la calidad de la educación secundaria”, el cual concluye: Que el éxito es más probable cuando las personas actúan en lugar de reaccionar, se sienten capacitadas, están involucradas en la toma de decisiones a través de una estructura transparente que facilita y apoya, reciben confianza, respeto y ánimos y son valoradas (personalización a través de la participación). Al respecto podemos decir, que llegaremos a ser personas de éxito siempre y cuando estemos en constante capacitación, actualización en el área que uno se desenvuelve y eso hará lograr tener un buen liderazgo con los semejantes que están alrededor.

Rodríguez (2011) en su tesis para maestría: “Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza”. Universidad de la Concepción Chile, concluye: Existen dos liderazgos, que se diferencian en las escuelas: uno centrado en la administración, y otro, en el currículum; este último es el que se enfrenta y relaciona con el cuerpo docente, encargándose de las supervisiones, acompañamientos de las prácticas pedagógicas, gestión curricular y de los aprendizajes, el cual es reconocido y valorado por el cuerpo de profesores.

Al respecto, vemos la descripción de dos tipos de liderazgo, donde uno se centra en la gestión administrativa y el otro en la gestión pedagógica, pero este liderazgo ha ido evolucionado desde la supervisión hasta terminar en el acompañamiento de cada docente, que nos parece muy importante para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje o gestión pedagógica en nuestras instituciones educativas de cualquier ámbito.

Cuevas, Díaz, e Hidalgo (2008) en su trabajo de investigación: “Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto cultural”. Universidad de la Granada, concluye: El gestor o director gerencialista es una persona imitativa, con falta de visión de futuro, centrado en el control, es una persona que administra, acepta las cosas como son y están. Sin embargo, el director líder, es él mismo, original, no imita, es innovador, creador, inspira confianza a sus compañeros y tiene una visión de futuro que se plasma en un determinado proyecto de escuela. También permite a cada docente conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de su actuación en el centro y a las autoridades los aspectos que deberían considerarse prioritarios en las actuaciones formativas que se diseñen para el ejercicio de la dirección.

Con respecto a todo esto, vemos de que el director solo se centra en los papeles de la administración y no se preocupa por el trabajo en equipo, ni tampoco promueve el liderazgo compartido que es muy importante para poder avanzar institucionalmente, sin embargo, si lo hiciera lo mencionado anteriormente, habrá fuerza, democracia, reflexión y se desarrollarían nuevos líderes dentro de la escuela, estrategia que serviría para darnos cuenta de nuestras debilidades y fortalezas que tenemos cada uno de los maestros.

2.1.2 A nivel nacional

Zarate (2011) en su tesis de Maestría: “El liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia de Lima”, Universidad Nacional San Marcos, concluye: La 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 resultando óptimo y una alta significatividad institucional.

Contreras (2005) en su tesis de maestría titulada: “Estilo de Liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar”- Pontificia Universidad Católica del Perú- Lima – Perú- 2005, Concluye: La Directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos; cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos los confronta de manera directa y airada con los implicados, y por último el énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.

En estos últimos tiempos en las instituciones educativas necesitamos de directores con un estilo democrático para la toma de decisiones y las diversas actividades que se desarrollen a nivel de comunidad educativa; además un director tiene que tener mucho tino y cuidado para enfrentar y resolver los conflictos sociales y por último su función de supervisar se está encaminando en términos de monitoreo y acompañamientos a los docentes en las aulas; es decir, esta función del director no es más que un asesoramiento técnico para mejorar pedagógicamente.

Alcaide (2002) en su tesis de maestría: “Estilos de gestión según género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores” - Pontificia Universidad Católica del Perú- Lima- diciembre 2002, concluye: Confirmamos que no es lo mismo dirigir instituciones cuyas tareas rutinarias y mecánicas se pueden predecir, que dirigir instituciones educativas cuyo trabajo supone un alto nivel de creatividad, improvisación, ambigüedad, riesgo o tensión.

Desde esta perspectiva teórica notamos que el género influye en el estilo de gestión, porque aún el género asigna valores y poder a algunos seres más que a otros, propiciando las injusticias, el machismo, el feminismo, acoso sexual y otros; quedando de lado la construcción de valores éticos que es indispensable para el bienestar en la convivencia dentro de la comunidad educativa.

López (2005) en su tesis de maestría titulada: “Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de Gestión Educativa”- Pontificia Universidad Católica - Lima - Perú- 2005. Concluye: Los directores dan muestra de saber cuál es su misión, la obligación que tienen de conocer las normas y de analizarla con sus docentes en equipo, pero no todos conocen las normas actuales de gestión educativa, a cabalidad.

Frente a estas situaciones, podemos decir que los directores de nuestro país conocen muy superficialmente que las normas actuales promueven la autonomía de las instituciones educativas y la descentralización educativa; además dichas normas no se analizan a nivel de institución educativa, ni tampoco se construyen de acuerdo a su realidad, solamente los directores y

docentes almacenan en las carpetas pedagógicas cambiando de datos y otras cosas sencillas.

2.1.3 A nivel regional

Hurtado, Hurtado, Ramírez, y Santa Cruz (2011) en su tesis de maestría: “Soy buena líder para mejorar el trabajo en equipo”. Cutervo-Cajamarca-Perú, concluyen: La aplicación del programa “Soy buena líder” tuvo una influencia altamente significativa en el mejoramiento del trabajo en equipo a nivel de docentes y estudiantes desde las aulas, contribuyendo a que las estudiantes potencialicen su capacidad de liderazgo y se desempeñen con un mejor nivel de comunicación, motivación, cooperación y compromiso en el desarrollo de las tareas y responsabilidades educativas en el aula y fuera de ella.

Al respecto, podemos decir que la motivación, comunicación, cooperación y el compromiso de cualquier persona, nos conducen a tener un buen liderazgo que de alguna manera puede transformar a cualquier grupo social y en especial en nuestras instituciones educativas.

2.2. Bases teórico – científicas

2.2.1. Teorías del liderazgo

2.2.1.1 Teoría del liderazgo Transformacional

Salazar (2006) afirma: El liderazgo transformacional que tiene su inicio con Burns (1978), luego Bass (1985) recoge el planteamiento y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, donde su objetivo es buscar que los integrantes de la organización cumplan sus funciones de manera consciente,

eficiente y con compromiso institucional para ir transformando las pésimas actitudes, creencias y hábitos que muchas veces detienen en las tareas educativas en cualquier región de nuestra patria.

Salazar (2006), basándose en Bass (1988) manifiesta que el liderazgo transformador es una nueva etapa y es producto de la superación del transaccional, cuatro dimensiones: Carisma, consideración individualizada, inspiración y estimulación intelectual. Y a cada una de las dimensiones las definen de la siguiente manera:

En la dimensión Carisma Personalizante: Bass (citado por Alcaide, 2002) propone: “El director transformacional, por su buena gestión, goza del respeto y de la autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores” (p. 26).

En la actualidad notamos que las personas que tienen el cargo de dirigir son muy pocas que tienen esa cualidad de carisma; y donde las hay pues existe bienestar, entusiasmo, respeto, mayor dedicación, identidad y más confianza por parte de los otros actores dentro del quehacer educativo.

Y de acuerdo a esta dimensión, Maureira (2004) determina que sus indicadores de ésta, son los siguientes:

- Promueve el entusiasmo por la tarea educativa
- Suele ser una persona cercana a la gente.
- Hace sentir orgullo por trabajar con él.
- Comportamiento honesto.
- Comunica con el ejemplo lo que se decide en el centro.
- Logra la confianza a través de su credibilidad.

- Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso.

En la dimensión Consideración Individualizada: Bass (citado por Alcaide, 2002) afirma: “Consiste en que el directivo tenga una relación personalizada y ascendente con los demás actores, es decir, que atienda individualmente las necesidades y los intereses personales de sus subordinados, intentando lograr coincidencias entre su visión y los objetivos de la institución” (p. 26).

El directivo con esta dimensión tiene que ser muy observador para detectar las debilidades personales de cada uno de los maestros, y frente a éstas tratar de curar y fortalecer de forma personal evitando ser heridos frente a los demás, que muy pocos aceptamos que nos corrijan errores en un público.

Entre sus indicadores de la dimensión consideración individualizada según Maureira (2004) son los siguientes:

- Presta atención personalizada.
- Concede atención personal en situaciones problemáticas.
- Suele tener en cuenta a las personas por encima de las cuestiones organizativas.
- Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas.
- Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.
- Ayuda mucho a los profesores recién llegados.
- Está dispuesto apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.

- Apoya a mis acciones e ideas.
- Conoce los aspectos débiles y fuertes de los profesores.

En la dimensión Estimulación Intelectual: Alcaide (2002) afirma: el directivo busca estimular el desarrollo profesional de los demás actores educativos, es decir, los líderes desarrollen en sus compañeros para que ataquen a los problemas usando sus propias estrategias a través de enfoques nuevos, creativos y racionales en la dinámica de la problemática de la gestión educativa. Entre sus indicadores de esta dimensión según Maureira (2004) son los siguientes:

- Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.
- Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.
- Da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los diversos problemas.
- Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.
- Intenta aplicar la razón y la lógica en lugares de opiniones sin fundamento.
- Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.
- Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.
- Proporciona nuevos enfoques ante situaciones problemáticas.
- Motiva a hacer más de lo que en un principio se deseaba hacer.
- Anima a proponer ideas y a ser creativo.

En la dimensión de Inspiración: Bass (citado por Alcaide, 2002) define: “Una cualidad carismática ligada al éxito de la institución, puesto que ésta

supone reflexión, aceptación del cambio y del riesgo que todo ello lleva consigo” (p. 26).

Con ésta, el directivo busca promover la implicación en el devenir y el progreso de la institución, manifestándose en conductas optimistas y de identidad a nivel de comunidad educativa. Maureira (2004) determina que los indicadores de la dimensión de Inspiración son los siguientes:

- Implica en los valores de la Institución Educativa.
- Implica en los objetivos de la Institución Educativa.
- Implica en los procesos relevantes en la Institución Educativa.
- Prioridades en la Institución Educativa.
- Sentido de identidad de la Institución Educativa.

2.2.1.2 Teoría de los estilos del liderazgo

Collao (1997) señala tres estilos de liderazgo: autocrático, democrático y permisivo.

En el estilo autocrático, Collao (1997) determina: el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme; tiende a dirigir mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Bajo esta perspectiva teórica, este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir una institución y/o grupo, pero es necesario en casos que lo requiera un grupo. Es útil también cuando el líder es la única persona que

tiene conocimiento nuevo y muy esencial cuando los miembros del grupo son inexpertos en cualquier tema.

En el estilo democrático o participativo, Collao (1997) determina: el líder consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo, creando relaciones de amistad, confianza y diálogo entre sus pares.

Este estilo es el más recomendable en las acciones administrativas y pedagógicas dentro de una institución, en este estilo, el líder no impone, pero sí persuade para lograr las metas institucionales alcanzando el bienestar y desarrollo de toda la comunidad educativa.

El estilo permisivo, Collao (1997) define: el líder utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas, depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas.

Con este estilo, las decisiones que se tomen corren riesgos para el fracaso, porque la mayoría de subordinados siempre buscan bien personal, por lo tanto, los resultados van hacer no tan favorables para la mejora de la institución o grupo. Será útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles, conscientes, emprendedores, luchadores y más seguros que el propio líder.

2.2.1.3 Teoría sociocrítica

Fernández (1995) afirma: “La teoría crítica o socio-crítica no se conforma con explicar y controlar las relaciones sociales, sino que busca crear las condiciones mediante las que dichas relaciones puedan ser

transformadas en acción organizada, en lucha política compartida por la que las personas superan la injusticia que desvirtúa sus vidas” (p.245).

Desde esta perspectiva teórica podemos decir que, con esta lucha política ha de llevar a los seres humanos a ser más libres en la forma de pensar, actuar, crear y desarrollarse de manera autónoma y responsable de forma individual y social en un determinado contexto.

2.2.2 Teorías de la Gestión Educativa

Casassus (2000) afirma: La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. En consecuencia se determina que ésta tiene un bajo nivel de especificidad, de estructuración y de identidad. Nosotros como docentes buscamos una eficiente gestión en nuestras instituciones debemos preguntarnos cuál modelo, cuál enfoque es útil, cuál de ellos favorece a los aprendizajes de los estudiantes y cuáles generan aprendizajes más adecuados para convivir en constante práctica de valores desde las aulas, en el barrio, en la familia y en toda la comunidad educativa.

Frente a esta perspectiva teórica, la gestión educativa debe tener un enfoque no centrada solo en la dimensión administrativa, sino desarrollar las cuatro dimensiones de manera paralela y sistémica, priorizando la pedagógica, porque es la columna vertebral del desarrollo de una institución educativa y por otro lado, los procesos de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes es el centro y la razón de la escuela.

Casassus (2000), en su trabajo: “Problemas de la gestión educativa en América latina”. Unesco, concluye: El desarrollo de la gestión educativa se

encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales. En este texto se ha delineado una concurrencia de paradigmas llamados de tipo A o de tipo B, que representan el primero una visión tecno-linear-racionalista y la segunda una visión emotivo - no linear - holístico. Del primero se desprenden ciertos modelos, enfoques y prácticas de gestión y del segundo otros modelos, enfoques y prácticas. En la actualidad pareciera que predomina un enfoque de tipo A en la gestión educativa de la región. Sin embargo, las prácticas innovadoras que se han desarrollado en la industria con buenos resultados y aquellas de alto componente de conocimiento parecieran indicar que las prácticas de tipo B son más adecuadas.

Según entendemos, nos encontramos en una situación en la cual existe evidencia generada en la región que indica que más predomina el paradigma de tipo A que el tipo B y nosotros deberíamos trabajar y luchar con más fuerza para pasar a un nivel donde la gestión educativa tenga un enfoque holístico, sistémico y transdisciplinario con toda la comunidad educativa.

MINEDU (2011) dice: la gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y con gran actuación con diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela. 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.

Bajo esta perspectiva teórica, la gestión educativa está determinada como la interacción de los sujetos dentro de la comunidad educativa, y todas las acciones que se realicen lo harán con criterio basado en determinadas normas, principios y leyes que conlleven a construir un clima institucional adecuado y favorable para todos.

2.2.2.1 Dimensiones de la gestión educativa

En la actualidad podemos observar a la gestión en cuatro dimensiones: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.

La Dimensión Institucional según el MINEDU (2011) define como la que contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Ahí es cuando se necesita ejercer liderazgo y se oriente a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. El papel del directivo en la gestión del futuro, debe ser de un líder para el cambio social, que sepa deslindar responsabilidades, que sepa formar individuos autónomos, así mismo también López (2005) afirma: Los directores de escuelas deberán ser elegidos mediante un procedimiento riguroso de selección y de acuerdo a exigentes criterios de profesionalización de la función. Asimismo podría considerarse que antes de cualquier nombramiento, los candidatos presenten su proyecto educativo institucional ante los profesores, padres de familia y representantes de la comunidad. Deben existir reglas claras de evaluación del desempeño directivo, de duración del director en el cargo y para su designación en periodos sucesivos. Esto implica una formación para el

directivo desde los Institutos Superiores Pedagógicos y Universidades como entidades formadores de maestros.

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de equipo con el fin de construir el Proyecto Educativo Institucional, donde de esa manera 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. Los sujetos de la comunidad educativa participarán y actuarán de acuerdo a la visión y misión que dicho instrumento lo determine, además especificará las responsabilidades y funciones de cada uno para el cumplimiento de los diferentes objetivos estratégicos. Entre sus indicadores de esta dimensión según el MINEDU (2011) son los siguientes:

- Proyecto Educativo Institucional.
- Reglamento interno.
- Organigramas.
- Manual de funciones y procedimientos.
- Comisiones de trabajo.
- Canales de comunicación formal.
- Uso de tiempos y espacios.

En la Dimensión Administrativa según el MINEDU (2011) define como aquella que 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 que determina esta dimensión, serán la administración del personal, asignación de funciones y evaluación de su desempeño directivo, docente y administrativo; el mantenimiento y conservación de los recursos materiales y todos los bienes que existen en la institución; organización de la información y aspectos documentarios; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable financiero. Sus indicadores de esta dimensión según el MINEDU (2011) son los siguientes:

- Relación con instancias del MED.
- Administración de recursos materiales.
- Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docentes, administrativos y de servicio.
- Presupuesto económico.

La Dimensión Pedagógica según el MINEDU (2011) se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. 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. Sus indicadores son los siguientes:

- Planes y programas.
- Enfoque pedagógico con estrategias didácticas y proceso de enseñanza aprendizaje.
- Relación con los estudiantes.
- Estilo de enseñanza.
- Actualización docente.
- Enfoque de evaluación.
- Orientación educativa y tutoría.

En la Gestión Comunitaria según el MINEDU (2011) 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 a través de sus costumbres, creencias y tradiciones.

La dimensión comunitaria es aquella que promueve las interrelaciones 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. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite

establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa.

En el Perú, trabajar con padres de familia y autoridades en las ciudades no es tan difícil como trabajar en las zonas rurales, alcanzar metas y objetivos se necesita de mucho esfuerzo, preparación y competitividad por parte de los maestros; sus indicadores de esta dimensión según el MINEDU (2011) son los siguientes:

- Relación – redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas, organismos civiles.
- Proyectos de proyección social.
- Relación de padres y madres de familia.

2.2.2.2 Teoría de los sistemas

Ros (2006) basándose en Kast & Rosenzwing (1979) define por sistema como un todo unitario organizado y compuesto de dos o más partes, componentes o sub sistemas interdependientes y delineados por límites identificables, de su ambiente. También suele definirse como: Un conjunto de elementos independientes que interaccionan entre si cuya combinación forma un todo, de manera que el producto total resultante de su actividad es mayor que el que produciría la suma de cada una de sus partes actuando por separado. Esta teoría plantea dos clases de sistemas en función con su contacto con el exterior: la primera se refiere a un sistema cerrado, que se limita a practicar la autosuficiencia y, no depende nada del entorno; y la segunda clase: sistema abierto, es distinto, su existencia está condicionada a

los contactos al exterior estableciendo con éste, una relación de intercambio de ideas y actitudes.

Con la puesta en práctica de los sistemas abiertos, las organizaciones de estos últimos tiempos ya empiezan a ser consideradas desde la perspectiva combinatoria de un conjunto de acciones, de individuos y grupos sociales que intentan alcanzar objetivos estratégicos. De este punto de vista la dinámica organizativa ya no es el resultado de la organización formal aislada, sino de la combinación compleja de factores formales y no formales tanto internos como externos a la propia organización.

Chiavenato (1990) sustenta que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. En cambio, la teoría de sistemas penetró rápidamente en las teorías de administración por dos razones básicas: En primer lugar, por la imperiosa necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que le precedieron. En segundo lugar, tiene que ver con las Matemáticas, la Cibernética, de un modo general y la tecnología de la información de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operativización de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Desde esta perspectiva, la teoría de los sistemas puede ser aplicada a todo tipo de organizaciones en especial al sector educativo, porque permite desarrollar actividades en un medio complejo y dinámico; sus partes actúan como subsistemas interrelacionados dentro de un macro sistema, donde todo esto obliga a una integración en toda la organización convirtiéndose en un sistema abierto.

2.3 Definición de términos básicos:

Gestión

La gestión es aquella que trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana (Casassus, 2000) y como también gestión es el término que hace referencia a la acción y al efecto de gestionar y administrar (Bonilla, 2012).

Frente a estas definiciones, podemos decir que la gestión es el conjunto de actividades que desarrolla el ser humano en relación con sus semejantes, con la finalidad de lograr metas para el bienestar de una persona o grupo social.

Gestión educativa

La gestión educativa es la esencia o deseo de administrar y dirigir que tiene toda institución educativa, para poder realizar toma de decisiones aplicadas con normas éticas y de conducta; es decir, para mejorar la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles (Bonilla, 2012).

La gestión educativa es aquella que hace referencia a una organización sistémica y con gran actuación con diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de una institución educativa (MINEDU, 2011).

Frente a estas definiciones podemos decir, la gestión educativa son acciones que desarrollan los miembros de la comunidad educativa persiguiendo lograr objetivos estratégicos comunes que respondan a la visión y misión de toda la organización.

Líder

El líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y facilitar espacios para la participación y el cambio (Grinberg, 1999); y se complementa por otro lado “Los líderes no nacen, llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales en un largo proceso en el que van adquiriendo esa difícil capacidad de moverse por los demás, trascendiendo su propio egoísmo” (Abadía, 2000. p. 12)

Liderazgo

Liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas (Robbins, 1999).

Bajo esta perspectiva teórica, el liderazgo es la capacidad de persuasión de una persona frente a un grupo con el fin de lograr objetivos comunes.

Liderazgo Educativo

“El Liderazgo Educativo es el dominio que debe tener primordialmente un docente en su sitio de trabajo, demostrando competencia profesional, teniendo como objetivo el mejoramiento continuo de la educación por medio de una retroalimentación (Bonilla, 2012. p.24).

Bajo esta perspectiva teórica podemos decir que el liderazgo educativo es la capacidad que tiene un docente directivo frente a su plana docente, administrativa, población estudiantil y padres de familia de la institución que dirige; teniendo como objetivo la transformación de actitudes, creencias y hábitos del personal, hasta lograr mejoras en las diferentes áreas de trabajo educativo.

Liderazgo Empresarial

“Liderazgo es la capacidad de influir en grupo determinado, dado que posee autoridad gerencial” Robbins & Coulter (citado por Sánchez, 2007. P. 15).

Este tipo de liderazgo está referido a la capacidad de la persona líder que busca un fin lucrativo a través de la empresa y el dinero, en donde ésta se convierte en gerente y sus seguidores en subalternos y/o trabajadores.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Hipótesis de investigación

El Liderazgo Directivo tiene relación significativa directa con la Gestión Educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.

3.2 Variables:

- **Variable 01:** Liderazgo directivo
- **Variable 02:** Gestión Educativa

3.3 Matriz de Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Variable 01: LIDERAZGO DIRECTIVO (Maureira, 2004)	CARISMA PERSONALIZANTE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promueve el entusiasmo por la tarea educativa 2. Suele ser una persona cercana a la gente. 3. Hace sentir orgullo por trabajar con él. 4. Comportamiento honesto. 5. Comunica con el ejemplo lo que se decide en el centro. 6. Logra la confianza a través de su credibilidad. 7. Desarrolla un fuerte sentido de lealtad y compromiso. 	Cuestionario
	CONSIDERACIÓN INDIVIDUAL	<ol style="list-style-type: none"> 8. Presta atención personalizada. 9. Concede atención personal en situaciones problemáticas. 10. Suele tener en cuenta a las personas por encima de las cuestiones organizativas. 11. Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas. 12. Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan. 13. Ayuda mucho a los profesores recién llegados. 14. Está dispuesto apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo. 15. Apoya a mis acciones e ideas. 16. Conoce los aspectos débiles y fuertes de los profesores. 	Cuestionario
	ESTIMULACIÓN INTELLECTUAL	<ol style="list-style-type: none"> 17. Anima a solucionar problemas y a generar ideas nueva 18. Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente. 19. Da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los diversos problemas. 20. Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo. 21. Intenta aplicar la razón y la lógica en lugares de opiniones sin fundamento. 22. Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras. 23. Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas. 24. Proporciona nuevos enfoques antes situaciones problemáticas. 25. Motiva a hacer más de lo que en un principio se deseaba hacer. 26. Anima a proponer ideas y a ser creativo. 	Cuestionario
	INSPIRACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 27. Promueve la práctica de los valores de la institución educativa. 28. Persevera en los objetivos de la institución educativa. 29. Promueve en los procesos relevantes en la institución educativa. 30. Promueve el sentido de identidad de la institución educativa. 	Cuestionario

Variable 02: GESTION EDUACTIVA (MINEDU, 2011)	INSTITUCIONAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. La institución educativa tiene Proyecto Educativo Institucional. 2. La institución educativa aplica el Proyecto Educativo Institucional. 3. Usted cree que el personal docente, administrativo y estudiantes cumplen con las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED. 4. Existe organización para solucionar los conflictos que se presentan dentro de la Institución. 5. Usted practica una comunicación horizontal con su director de la I.E. 6. Usted trabaja en un adecuado clima institucional en la I.E. 7. Usted acepta el ejemplo de su director como un trabajador eficaz. 8. Usted cree está en una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella. 	Cuestionario
	ADMINISTRATIVA	<ol style="list-style-type: none"> 9. Usted cree que su director demuestra eficacia y eficiencia relacionándose con las instancias del MED. 10. Existe una preocupación por parte del director por preservar los bienes y materiales de la I.E. 11. Existe un control en su Institución sobre el uso efectivo del tiempo para el trabajo en las aulas con los estudiantes. 12. Los recursos económicos de la I.E. son administrados con transparencia. 13. Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza su director. 14. Usted cree que su director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en su cargo. 	Cuestionario
	PEDAGOGICA	<ol style="list-style-type: none"> 15. Usted participa de programas de capacitación docente organizado por su institución. 16. Usted cree que existe interés directivo por mejorar la calidad educativa en su I.E. 17. Usted cree que se está promoviendo el mejoramiento de la enseñanza- aprendizaje en los últimos años en la I.E. 18. Usted cree que existe una buena relación directiva con los estudiantes. 19. En la Institución se promueve una evaluación formativa e integral para los estudiantes. 20. Cuenta con programas de tutoría para solucionar conflictos de comportamiento en los estudiantes de su I.E. 	Cuestionario
	COMUNITARIA	<ol style="list-style-type: none"> 21. En la Institución mantienen una relación aceptable con instituciones municipales, eclesiásticas y otros organismos civiles. 22. La institución Educativa viene promoviendo proyectos de proyección social hacia la comunidad. 23. Existen las condiciones para que los padres participen en la vida escolar y contribuyan a su mejoramiento. 24. El director mantiene una relación aceptable con los padres y madres de familia. 25. En la Institución existen convenios que promuevan el trabajo conjunto con otras organizaciones de la comunidad. 26. El director es visto como una persona trascendente en la institución. 	Cuestionario

FUENTE: Elaboración propia en base a trabajos de investigación de Maureira (2004) y del MINEDU (2011)

Operacionalización conceptual

Liderazgo directivo

Es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción (Bolívar, 2010).

Bajo esta perspectiva teórica podemos decir que el liderazgo es la capacidad que tiene un docente directivo frente a su plana docente, administrativa, población estudiantil y padres de familia de la institución que dirige; teniendo como objetivo la transformación de actitudes, creencias y hábitos del personal, hasta lograr mejoras en las diferentes áreas de trabajo educativo.

Gestión educativa

La gestión educativa como la esencia o deseo de administrar y dirigir que tiene toda institución educativa, para poder realizar toma de decisiones aplicadas con normas éticas y de conducta (Bonilla, 2012).

Frente a esta definición, podemos decir que la gestión educativa es el conjunto de actividades que desarrolla el quien dirige una entidad educativa en relación con sus sujetos de la comunidad educativa, con la finalidad de lograr metas para el bienestar del grupo social.

3.4 Población y muestra (Grupo de estudio)

Se trabajó con la población (16), por lo que no fue necesario realizar el muestreo por ser una población pequeña y reducida, razón por la cual toma el nombre de grupo de estudio, y estuvo conformada por 01 director y 15 docentes de la I.E. N° 16642, de los cuales 9 son de primaria y 6 son de educación secundaria.

3.5 Unidad de análisis

Cada uno de los docentes y además el director de la I.E. N° 16642 – El Triunfo – 2014.

3.6 Tipo de investigación

El tipo de investigación aplicado en el presente estudio, se determina por su:

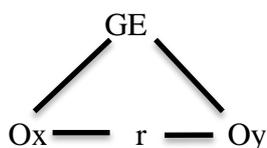
- Finalidad es una investigación aplicada, porque contribuirá a solucionar un problema concreto, relacionado a la gestión educativa.
- Alcance temporal, es transversal, porque la información primaria fue levantada en un momento determinado del año 2014 y en un contexto preciso.
- Profundidad o nivel, es una investigación descriptiva correlacional, porque describe de manera sistematizada, las variables, los indicadores y los índices que caracterizan a las dimensiones de las variables; y al mismo tiempo se diseñó una propuesta de mejora de los problemas detectados.
- Carácter de medida o enfoque, es cuantitativo – cualitativo, porque en lo cuantitativo se sistematizó los resultados a base cantidades numéricas estadísticas, y cualitativo porque se describe las cualidades del liderazgo del Director de la Institución Educativa N° 16642 – El Triunfo del distrito de Huarango, provincia de San Ignacio.

Bajo esta perspectiva teórica el presente trabajo de investigación pertenece al tipo descriptiva correlacional, porque, se buscó determinar, diagnosticar, relacionar, describir y al mismo tiempo se elaboró una propuesta sobre liderazgo directivo en la gestión educativa de acuerdo a sus dimensiones de cada variable. En cuanto a la primera variable se tuvo en cuenta la descripción de sus dimensiones: Carisma

personalizante, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración; y su relación con las dimensiones: gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria que comprende a la variable de gestión educativa de la I.E. N° 16642 – El triunfo.

3.7 Diseño de investigación

Teniendo en cuenta las características de las variables en estudio es una investigación no experimental de tipo transversal correlacional, porque los datos se recolectan en un solo espacio y tiempo. Con el propósito de describir y analizar las variables en el momento dado. Las variables se relacionan bajo el siguiente esquema:



Donde:

GE: Grupo de estudio

Ox: Observación de la variable Liderazgo directivo

Oy: Observación de la variable Gestión educativa

r: Coeficiente de correlación.

3.8 Técnicas e instrumentos de investigación

3.8.1 Técnicas de recopilación y procesamiento de datos

Se utilizó un cuestionario conformado por preguntas aplicado a un grupo de estudio (Director y docentes de I.E), con la finalidad de obtener información referente al objeto de investigación. El cuestionario fue

elaborado en función a dos variables (Liderazgo Directivo y Gestión Educativa) cada una de ellas con 4 dimensiones y sus respectivos indicadores de la investigación.

Se aplicó cuatro instrumentos (Apéndice 01, 02, 03, 04), adaptados a la escala de Likert, dos para el señor director en cada una de las variables y dos para los docentes en cada una de las variables. Esto consiste en 30 ítems en la variable del liderazgo directivo y 26 en gestión educativa.

El número de ítems fue 56 y con respuestas preclasificadas, dichos ítems fueron diferenciados tanto para el director y para los docentes de la I.E. N° 16642.

Se hizo una clasificación de la información, donde en esta etapa fue básica para el tratamiento de datos, se efectuó con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución en cuatro tablas relacionadas a la frecuencia absoluta y relativa de las variables tanto la independiente como la dependiente.

3.8.2 Técnicas de análisis e interpretación de resultados

Para el análisis e interpretación de los resultados de la presente investigación, se utilizaron las siguientes técnicas:

a. La revisión de la información

Esta técnica consistió en la revisión de la información de los datos contenidos en los instrumentos de trabajo de investigación (escala de Likert), que fue aplicado a la muestra poblacional.

b. Elaboración de cuadros y gráficos estadísticos para representar los resultados de los cuestionarios respectivos.

- c. Para el análisis e interpretación de los resultados también se tuvo en cuenta al coeficiente de correlación de Pearson que es la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan, estos números varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor “r” = 0, que indica que no existe relación entre las variables; los valores 1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X, crece o decrece Y) o -1 (Al crecer o decrecer X, decrece o crece Y), (Govinden, 1985).

Rangos de Correlación de Pearson

VALOR	SIGNIFICADO
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta
Tomado de: (Govinden, 1985), Introducción a la Estadística	

3.9 Validez y confiabilidad de los instrumentos de la investigación

Se aplicó cuatro instrumentos adecuados a la escala de Likert, dos al Director y dos a los docentes de la I.E. N° 16642 – El Triunfo, éstos estuvieron elaborados de acuerdo a las dos variables, tanto al Liderazgo Directivo como a la Gestión Educativa, con sus respectivas dimensiones: Carisma personalizante, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración, sumado a esto los estilos de liderazgo con una cantidad de 30 indicadores; y en cuanto a la segunda variable, constó de cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria en una cantidad de 26 indicadores.

Estos instrumentos fueron validados a través de la técnica de juicio de expertos, quien consiguió y observó de forma detallada, luego, se levantaron las observaciones logrando contar con instrumentos pertinentes para la presente investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis del liderazgo directivo y gestión educativa

**Tabla 05: Datos Generales de los Docentes de la I.E. 16642- El Triunfo – Huarango –
SI- 2014**

CIFRAS	SEXO		CONDICIÓN LABORAL		NIVEL EN QUE LABORA			EDUCACIÓN SUPERIOR Y GRADO ACADÉMICO								
	H	M	Contratado	Nombrado	Total	Primaria	Secundaria	Total	Título Pedagógico	Bachiller	Segunda Funcionarial	Licenciado	Magister	Doctor	Total	
	Total	Total														
Absolutas	13	3	16	4	12	16	8	8	16	3	7	0	6	0	0	16
Relativas %	81	19	100	25	75	100	50	50	100	18.75	43.75	0	37.5	0	0	100

FUENTE: Elaboración propia en base a las encuestas aplicadas el 25/06/2014.

En la institución educativa 16642, como apreciamos en la tabla 5, el 81 % son docentes varones y el 19 % mujeres; de ellos el 75% son nombrados y el 25 % representan a los contratados; así mismo, el 50% laboran en el nivel primario y el 50 % en el nivel secundario; en cuanto a la educación superior y grado académico encontramos que el 18,75 % tienen título pedagógico, el 43,75 % han logrado el grado de Bachiller y el 37,50 % han alcanzado la licenciatura en educación. Del 75% de personal nombrado deducimos que la institución educativa inicia el año escolar sin dificultades en la estabilidad laboral en comparación a otras instituciones educativas aledañas; con respecto al grado académico notamos que existe buen número de docentes que siguen superándose paulatinamente en beneficio personal y profesional, lo que contribuirá en beneficio de la juventud estudiosa del ámbito de influencia de la I.E. en referencia.

4.2. Análisis del liderazgo directivo por dimensiones

4.2.1. Carisma personalizante

Tabla 06: Carisma Personalizante

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN				TOTAL
	Carisma Personalizante	Nunca	A veces	Casi siempre	
Entusiasmo por la tarea educativa	6.3	37.5	37.5	18.7	100%
El director está cerca de la gente	0.0	43.7	12.5	43.7	100%
Hace sentir orgullo por trabajar con él.	6.3	18.7	43.7	31.3	100%
Comportamiento directivo	0.0	6.3	37.5	56.3	100%
Comunicación directiva	6.3	12.5	56.3	25.0	100%
Credibilidad directiva	0.0	25.0	37.5	37.5	100%
Lealtad y compromiso directivo	0.0	25.0	50.0	25.0	100%
TOTAL	3.0	24.0	39.0	34.0	100%

FUENTE: Elaboración propia a la tabla 02.

En la tabla 06, se muestran las cifras porcentuales de la dimensión carisma personalizante del liderazgo directivo, donde el 34% de docentes afirman que el Director de la I.E. siempre lo tiene, el 39% casi siempre, el 24% a veces y el 3% nunca. Si sumamos las dos escalas de valor de casi siempre y siempre, el 73% de los encuestados manifiestan que el Director tiene carisma personalizante, demostrando comportamiento honesto y desarrollando el sentido de la lealtad y compromiso en su cargo, tal como se aprecia en los indicadores 4 y 7.

Todo esto, tiene una estrecha relación con lo que propone Bass (1988) un director por su buena gestión, goza del respeto y de la autoridad, para entusiasmar y transmitir confianza a los demás actores. Sin embargo, aún el director de la I.E. 16642, sus falencias fuertes que tiene en esta dimensión es con la pésima comunicación directiva y también por encontrarse un poco distante de la gente que lo rodea especialmente con las personas que trabajamos en la misma institución, en consecuencia, todo ello hace reducir ese carisma que debería tener como persona líder.

4.2.2. Consideración individualizada

Tabla 07: Consideración Individualizada

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN				Total
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Consideración individualizada					
Atención personalizada a los agentes educativos.	12.5	6.3	56.3	25.0	100.0%
Atención personal en situaciones problemáticas.	0.0	31.3	37.5	31.3	100.0%
Preferencias a las personas por encima de las normas.	0.0	37.5	37.5	25.0	100.0%
Priorización en el trabajo.	6.3	37.5	43.7	12.5	100.0%
Consulta antes de tomar decisiones.	6.3	25.0	50.0	18.7	100.0%
Ayuda mucho a los docentes nuevos.	0.0	25.0	50.0	25.0	100.0%
Ayuda oportuna al personal.	0.0	37.4	31.3	31.3	100.0%
Apoyo a las acciones e ideas del personal.	0.0	37.5	50.0	12.5	100.0%
Conoce las debilidades y fortalezas de los docentes.	0.0	31.3	43.7	25.0	100.0%
TOTAL	3.0	31.0	44.0	22.0	100.0%

FUENTE: Elaboración propia en base a la tabla 02.

En la tabla 07, se muestran las cifras porcentuales de la dimensión consideración individualizada del liderazgo directivo, donde el 22% de docentes afirman que siempre lo tiene, el 44% casi siempre, el 31% a veces y el 3% nunca. De esto deducimos que el 66% el Director trabaja de forma personal tanto con los docentes y personal administrativo; pero sin embargo, faltaría trabajar con el 31% de docentes que afirman que a veces el Director está pendiente de los intereses, prioridades, necesidades, acciones y aspectos débiles y fuertes de su personal.

Estos resultados de alguna manera es aceptable con lo que propone Tenesaca (2012) que las instituciones educativas cada vez están con la necesidad de resolver problemas nuevos o conflictos a través de las mejores decisiones; y por otro lado, también Bass (1988) menciona que el directivo tenga una relación personalizada y ascendente con

los demás actores, es decir, que atienda individualmente las necesidades y los intereses personales de sus subordinados, intentando lograr coincidencias entre su visión y los objetivos de la institución. Sin embargo, una de las debilidades del director es en la comunicación directiva, y eso repercute en esta dimensión, porque para que exista una atención personalizada dando solución a los diversos problemas de cada uno de los trabajadores en esta institución tiene que haber una comunicación fluida, verás y precisa; la estrategia como solución a todo esto, sería de la intervención de la Ugel con cursos de capacitación en temas de liderazgo exclusivamente para todos los directores de las diferentes instituciones.

4.2.3. Estimulación intelectual

Tabla 08: Estimulación Intelectual

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN				TOTAL
	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Estimulación Intelectual					
Anima a solucionar problemas y a generar nuevas ideas.	0.0	25.0	62.5	12.5	100.0
Ayuda a pensar de manera diferente.	0.0	31.2	62.5	6.3	100.0
Da razones para cambiar el pensamiento docente sobre problemas.	6.3	31.3	43.7	18.7	100.0
Ayuda a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.	0.0	25.0	37.5	37.5	100.0
Intenta a aplicar la razón y lógica frente a opiniones sin fundamento.	0.0	37.5	43.8	18.7	100.0
Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.	6.3	25.0	50.0	18.7	100.0
Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.	6.3	18.7	50.0	25.0	100.0
Proporciona nuevos enfoques frente a situaciones problemáticas.	0.0	37.5	62.5	0.0	100.0
Motivación para el trabajo.	0.0	31.2	62.5	6.3	100.0
Anima a proponer ideas y ser creativo.	0.0	31.2	31.3	37.5	100.0
TOTAL	1.9	29.4	50.6	18.1	100.0

FUENTE: Elaboración propia en base a la tabla 02.

En la tabla 08, se muestran las cifras porcentuales de la dimensión Estimulación Intelectual del liderazgo directivo, donde el 18.1% de docentes afirman que siempre lo tiene, el 50.6% casi siempre, el 29.4% a veces y el 1.9% nunca. De esto deducimos que el 69% el Director estimula intelectualmente, es decir, anima a solucionar problemas generando nuevas ideas con un pensamiento diferente; pero sin embargo, faltaría trabajar con el 29% de docentes que afirman que a veces el Director estimula a desarrollar ideas innovadoras y proporciona nuevos enfoques ante situaciones problemáticas.

Esto se relaciona con el aporte de Bass (1988), porque el director de la I.E. 16642, busca estimular el desarrollo profesional de los demás actores educativos, a través de enfoques nuevos, creativos y racionales en la dinámica de la problemática de la gestión educativa; sin embargo, su debilidad de éste está en la falta promover de manera constante el desarrollo de proyectos de innovación, porque durante los últimos 5 años se ha desarrollado tan solo un proyecto de esta índole.

4.2.4. Inspiración

Tabla 09: Inspiración

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN				TOTAL
	Inspiración	Nunca	A veces	Casi siempre	
Promueve la práctica de valores en la I.E.	0.0	25.0	47.7	31.3	100%
Persevera en los objetivos de la I.E.	0.0	31.3	37.4	31.3	100%
Promueve los procesos relevantes en la I.E.	0.0	31.3	43.7	25.0	100%
Promueve el sentido de la identidad en la I.E.	0.0	18.7	37.6	43.7	100%
^F TOTAL	0.0%	26.0%	41.0%	33.0%	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la tabla 02.

En la tabla 09, se muestran las cifras porcentuales relacionadas a la dimensión inspiración del liderazgo directivo, donde el 33% de docentes afirman que siempre lo tiene, el 41% casi siempre y el 26% a veces. De esto deducimos que el 74% demuestra tener inspiración e identidad, pero, aún se tiene que trabajar más con el 26% de docentes para promover práctica de valores, perservar en los objetivos y lograr con el sentido de la identidad institucional. Resultados significativos que se relacionan con lo que propone **Ponce** (2008), los profesores tienen comportamientos alegres y optimistas para avanzar y generar un buen clima desde las aulas.Últimamente las personas cada día son más inteligentes, pero, sin embargo, emocionalmente inmaduros, por lo tanto, en las instituciones educativas, se tendrá que priorizar la práctica de valores desde la persona con más alto cargo hasta la más pequeña, con una formación de identidad tanto personal, familiar e institucional.

4.3. Análisis de la gestión educativa por dimensiones

4.3.1. Gestión institucional

Tabla 10: Gestión Institucional

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión Institucional						
La Institución Educativa tiene PEI.	37.5	25.0	25.0	12.5	0.0	100%
La Institución Educativa aplica el PEI.	31.3	43.7	18.7	6.3	0.0	100%
La comunidad educativa cumple con las normas educativas.	12.5	18.7	31.3	31.3	6.3	100%
Organización frente a conflictos institucionales.	0.0	18.7	25.0	56.3	0.0	100%
Comunicación horizontal Director - Docente.	0.0	0.0	18.7	37.5	43.8	100%
Clima institucional adecuado.	0.0	0.0	18.8	43.7	37.5	100%
Director como trabajador eficaz y ejemplar.	6.3	18.8	18.8	43.6	12.5	100%
Cultura institucional innovadora.	0.0	18.8	18.8	43.7	18.7	100%
TOTAL	11.0	18.0	22.0	34.0	15.0	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la tabla 04.

En la tabla 10, se muestran las cifras porcentuales relacionadas a la gestión institucional de la I.E. 16642, donde el 15% de docentes afirman que están totalmente de acuerdo, el 34% de acuerdo, el 22% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 18% en desacuerdo, el 11% totalmente de acuerdo. Deducimos de esto que una minoría están de acuerdo con la gestión institucional, por lo tanto, se tiene que trabajar en los indicadores 1 y 2 que corresponde a la elaboración y aplicación del PEI, éste es un documento que nos conlleva a lograr autonomía institucional, programación integrada, como también a

desarrollar capacidades de acuerdo a los intereses y necesidades de los estudiantes; pero, sin embargo en esta institución educativa no cuenta con este documento de gran relevancia, por lo tanto está en falta con el MINEDU porque no existe formas claras de organización. Ahí es cuando se necesita ejercer liderazgo y se oriente a cumplir con la misión y el logro de la visión institucional. El papel del directivo en la gestión del futuro, debe ser de un líder para el cambio social, que sepa deslindar responsabilidades, que sepa formar individuos autónomos; y estos resultados está muy distante a lo que señala López (2005), los directores de escuelas deberán ser elegidos mediante un procedimiento riguroso de selección y de acuerdo a exigentes criterios de profesionalización de la función. Asimismo, podría considerarse que antes de cualquier nombramiento, los candidatos presenten su Proyecto Educativo Institucional para el establecimiento ante los profesores, padres de familia y representantes de la comunidad.

Además en la gestión institucional se promoverá y valorará el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y grupales con el fin 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.

4.3.2. Gestión administrativa

Tabla 11: Gestión Administrativa

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión Administrativa						
Demostración de eficiencia y eficacia en relaciones inter institucionales con el MED.	0.0	18.7	37.5	37.5	6.3	100%
Preservación de los bienes y materiales de la I.E.	0.0	12.5	0.0	50.0	37.5	100%
Uso efectivo del tiempo en las aulas.	0.0	6.3	12.5	68.8	12.5	100%
Administración de recursos económicos con transparencia.	6.3	18.7	18.7	37.5	18.7	100%
Satisfacción por la gestión directiva.	6.3	6.3	50.0	25.0	12.5	100%
Conocimiento y capacidad directiva.	6.3	0.0	31.3	50.0	12.5	100%
TOTAL	3.0	10.0	25.0	45.0	17.0	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la tabla 04.

En la tabla 11, se muestran las cifras porcentuales de la gestión administrativa de la I.E. N° 16642; donde apreciamos que el 17% de docentes están totalmente de acuerdo, el 45% de acuerdo, el 25% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 10% en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo. De todo esto podemos decir, que el 62% de docentes están de acuerdo con dicha gestión; pero sin embargo, el 25% de docentes no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Con respecto a la gestión administrativa la I.E.16642 – se mantiene cerca a lo que recomienda el MINEDU (2011), la fortaleza principal es existe buena administración de los recursos humanos y materiales, pero aún no se promueve estrategias para la utilización del tiempo, de seguridad e higiene; como también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones, con el único propósito de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, en la institución educativa en estudio también se notan

las deficiencias en la administración de los recursos económicos y la otra debilidad tiene que ver con la relación del Director con las instancias del MED, tal como se aprecia en el indicador 9 de la tabla 12; este último, la razón tal vez sea justificable por los medios de comunicación no es tan favorable, tales como, en este lugar no hay línea para celular, no existe fluido eléctrico como para manejar una computadora y por último las vías de comunicación terrestre también está en pésimas condiciones.

4.3.3. Gestión pedagógica

Tabla 12: Gestión Pedagógica

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN					TOTAL%
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión Pedagógica						
Capacitación docente organizada por la institución.	25.0	18.7	6.3	31.3	18.7	100%
Interés directivo para mejorar la calidad educativa.	0.0	6.3	18.7	62.5	12.5	100%
Promueve para el mejoramiento de la enseñanza - aprendizaje.	0.0	6.3	25.0	56.3	12.5	100%
Relación directiva estudiantil.	0.0	6.3	6.3	68.8	18.6	100%
Se promueve una evaluación formativa e integral institucional.	0.0	25.0	18.7	56.3	0.0	100%
Programas de tutoría para solucionar conflictos de comportamiento.	0.0	31.3	18.7	50.0	0.0	100%
TOTAL	4.0	16.0	16.0	54.0	10.0	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la tabla 04.

En la tabla 12, se muestran las cifras porcentuales de la gestión pedagógica de la I.E. N° 16642; donde apreciamos que el 10% de docentes están totalmente de acuerdo, el 54% de acuerdo, el 16% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 16% en desacuerdo y el 4% totalmente en desacuerdo. De todo esto podemos decir, que el 64% de docentes están de acuerdo con dicha gestión; pero sin embargo, el 36% de docentes están desconformes.

Estos resultados se debe a que el director no promueve cursos de capacitación docente en la institución, como también carece de programas de tutoría; con esto se calificaría al director centrado en la administración y no como un líder pedagógico tal como lo señala Rodríguez (2011), que es aquel que se enfrenta y se relaciona con el cuerpo docente, encargándose de los monitoreos, gestión curricular y de los aprendizajes desde las aulas, el cual será reconocido y valorado por todos los docentes. La gestión pedagógica de la institución mencionada aún está distante a lo que el MINEDU (2011) pretende diseñar y promover para alcanzar una auténtica diversificación curricular, programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), estrategias metodológicas, evaluación pertinente de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Si en la institución educativa no cuenta con un PEI, por deducción no cuenta también con PCI, eso conlleva a no tener una programación integrada con un enfoque curricular pertinente a nivel institucional, porque cada docente camina por su lado arrastrando los problemas de enseñanza – aprendizaje que se producen en las aulas. La estrategia para dar solución a todo esto, es que todas las instituciones educativas deben esforzarse por tener un PEI y PCI pertinente a su realidad y elaborados por los mismos docentes de la institución.

4.3.4. Gestión Comunitaria

Tabla 13: Gestión Comunitaria

DIMENSIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión Comunitaria						
Relación comunitaria inter institucional.	0.0	12.5	12.5	62.5	12.5	100%
Proyección social comunitaria.	6.3	25.0	37.5	25.0	6.3	100%
Participación de los padres y madres de familia.	6.3	12.5	43.7	31.3	6.3	100%
Relación Directiva y padres de familia.	0.0	0.0	18.7	56.3	25.0	100%
Convenios que promuevan el trabajo conjunto con otras organizaciones.	25.0	18.7	31.3	25.0	0.0	100%
Trascendencia de Director a nivel de la comunidad.	0.0	0.0	43.7	50.0	6.3	100%
TOTAL	6.0	12.0	31.0	42.0	9.0	100%

FUENTE: Elaboración propia en base a la tabla 04.

En la tabla 13, se muestran las cifras porcentuales de la gestión comunitaria de la I.E. N° 16642; donde apreciamos que el 9% de docentes están totalmente de acuerdo, el 42% de acuerdo, el 31% ni de acuerdo, ni en desacuerdo, el 12% en desacuerdo y el 6% totalmente en desacuerdo. El 51% de docentes están de acuerdo con la gestión comunitaria; pero sin embargo, el 49% de docentes esperan motivación por parte del Director para lograr con proyectos formales y que respondan a las necesidades de la comunidad educativa, como por ejemplo, una escuela de padres y madres de familia, con

temas de la vida escolar de sus menores hijos y contribuyan su mejoramiento. De igual modo, se a obtenido resultados distantes de lo que el MINEDU (2011) pretende construir en las instituciones educativas, pues se necesita organizaciones que se relacionen con la comunidad respetando sus costumbres y tradiciones; y la participación de toda la institución debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. Y por ello es necesaria una escuela de padres urgente en esta institución para mejorar las relaciones entre escuela y comunidad resolviendo los diversos problemas.

4.4. Análisis e interpretaciones correlacionales de la dimensiones de Liderazgo Directivo con la variable Gestión Educativa.

Tabla 14: Correlación Carisma Personalizante y Gestión Educativa

DIMENSIÓN - VARIABLE		Carisma Personalizante	GESTION EDUCATIVA
Carisma Personalizante	Correlación de Pearson	1	0,695**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	112	112
GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	0,695**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	112	432

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

Al observar la correlación de la dimensión Carisma Personalizante con la variable Gestión Educativa, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.695). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento en la dimensión Carisma Personalizante permite un mejoramiento positivo moderado de la gestión educativa.

TABLA 15: Correlación Consideración individualizada y Gestión Educativa.

DIMENSIÓN - VARIABLE		CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA	GESTION EDUCATIVA
CONSIDERA CIÓN	Correlación de Pearson	1	0,611**
INDIVIDUAL IZADA	Sig. (bilateral) N	144	0,000 144
GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	0,611**	1
	Sig. (bilateral) N	0,000 144	432

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

Al observar la correlación de la dimensión consideración individualizada con la variable Gestión Educativa, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.611). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento en la consideración individualizada permite un mejoramiento positivo moderado de la gestión educativa.

TABLA 16: Correlación Estimulación Intelectual y Gestión Educativa

DIMENSIÓN - VARIABLE		ESTIMULACION INTELECTUAL	GESTION EDUCATIVA
ESTIMULACION INTELECTUAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	0,498** 0,000
	N	160	160
GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	0,498** 0,000	1
	N	160	432

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

Al observar la correlación de la dimensión Estimulación Intelectual con la variable Gestión Educativa, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.498). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento

en la dimensión Estimulación Intelectual permite un mejoramiento positivo moderado de la gestión educativa.

TABLA 17: Correlación Inspiración y Gestión Educativa

DIMENSIÓN - VARIABLE		INSPIRACIÓN	GESTION EDUCATIVA
INSPIRACIÓN	Correlación de Pearson	1	0,787**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	64	64
GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	0,787**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	64	432

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

Al observar la correlación de la dimensión de Inspiración con la variable Gestión Educativa, se dice que presenta una correlación positiva alta (0.787). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento en la dimensión Inspiración Identidad permite un mejoramiento positivo alto de la gestión educativa.

4.5. Análisis e interpretaciones correlacionales de las variables

TABLA 18: Correlación Liderazgo y Gestión Educativa

DIMENSIÓN - VARIABLE		ESTILO DE LIDERAZGO	GESTION EDUCATIVA
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	0,626**
	Sig. (bilateral)		0,000
	N	544	432
GESTION EDUCATIVA	Correlación de Pearson	0,626**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	
	N	432	432

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

Al observar la correlación del variable liderazgo con la variable Gestión Educativa, se dice que presenta una correlación positiva moderada (0.626). Lo que indica que es una correlación directa, es decir que a un mejoramiento en la variable de liderazgo permite un mejoramiento positivo moderado de la gestión educativa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE GESTIÓN

5.1 Título de la propuesta

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, A TRAVÉS DE UN PLANEAMIENTO INTEGRAL EN BASE A PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.

5.2 Localización y cobertura espacial

❖ **Objeto de estudio:**

Mejoramiento de la Gestión Educativa

❖ **Campo de acción:**

Comunidad educativa 16642- El Triunfo.

❖ **Ubicación de la localidad:**

País Perú, Departamento Cajamarca, Provincia San Ignacio, Distrito de Huarango y Centro Poblado - El Triunfo.

❖ **Institución Educativa:**

I.E. N° 16642 – El Triunfo.

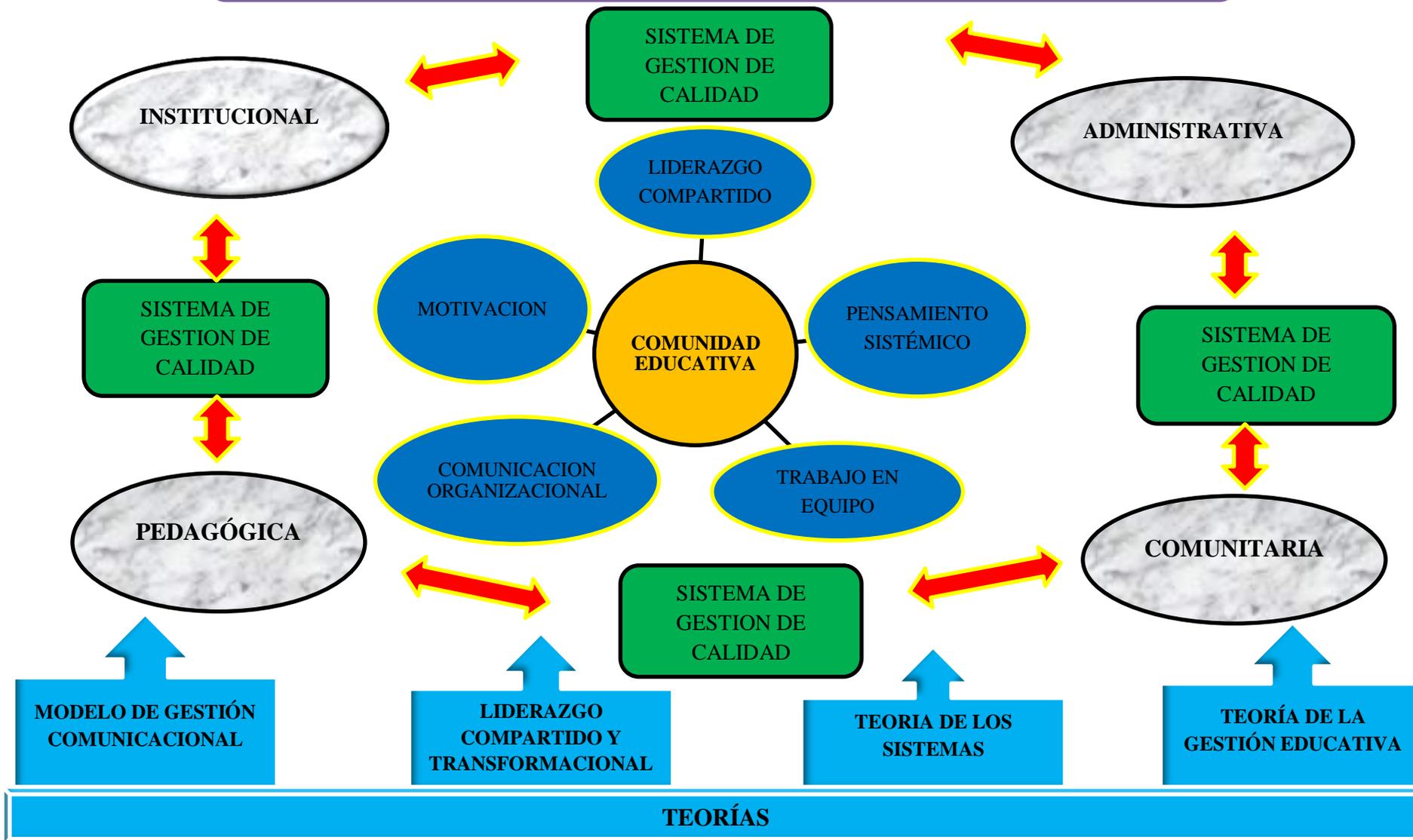
5.3 Presentación de la propuesta

La presente propuesta titulada: “Sistema de gestión de calidad a través de un planeamiento integral en base a principios y valores de la comunidad educativa”, dejamos en manos del comité científico de la Universidad Nacional de Cajamarca y de cada uno de los lectores que logren leer este trabajo en especial para los directivos que lideran una institución educativa, material que permitirá reflexionar cuando uno hace gestión educativa lo primero tendrá que estar motivado para motivar al resto, tener un pensamiento sistémico, saber trabajar en equipo, comunicar

eficientemente y desarrollar un liderazgo compartido tal como se señala en esta propuesta.

La realidad actual nos demuestra que en las instituciones educativas de nuestra localidad es notorio que en su mayoría no existen líderes verdaderos que ejerzan mayor influencia en las actividades y en la organización, no existe conciencia ciudadana, pues ellos quieren ganar estatus al tratar de sobresalir frente a los otros estropeando derechos y sin cumplir a cabalidad las obligaciones encomendadas. Se tiene que entender que el líder tiene que compartir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su equipo, esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, A TRAVÉS DE UN PLANEAMIENTO INTEGRAL EN BASE A PRINCIPIOS Y VALORES DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA.



FUENTE: Elaboración propia del autor.

5.4. Descripción de la propuesta

La presente, es una propuesta de gestión educativa bajo el enfoque sistémico y tiene por título: “Sistema de gestión de calidad, a través de un planeamiento integral en base a principios y valores de la comunidad educativa”; en la parte céntrica notamos a la COMUNIDAD EDUCATIVA caracterizada por poseer MOTIVACIÓN interna y externa, que irradia un LIDERAZGO COMPARTIDO en toda la comunidad, actúa en TRABAJO EN EQUIPO, comparte ideas a través de una COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL y pone en práctica un PENSAMIENTO SISTÉMICO en cada una de sus dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria logrando un Sistema de Calidad; todo esto, tiene un soporte teórico en el Modelo de Gestión Comunicacional, en la teoría Liderazgo Compartido y Organizacional, en la teoría de los Sistemas y finalmente en la teoría de la Gestión Educativa.

Esta propuesta, tiene por finalidad el mejoramiento de la Gestión Educativa en cualquier institución de la región o del país, definiendo con toda claridad una visión y misión para obtener un mejor servicio educativo en los educandos con el fin de mejorar su calidad de vida y afrontar con éxitos los riesgos del futuro; dicha propuesta también nos orientará a lograr una gestión AUTÓNOMA, DEMOCRÁTICA y TRANSFORMADORA con mucha responsabilidad social y con el compromiso de todos los agentes de la comunidad educativa.

5.5 Objetivos de la propuesta

5.5.1 Objetivo General

- ✚ Aplicar en la I.E. 16642 un sistema de gestión de calidad, a través del Planeamiento Integral, en base a principios, valores y propósitos de la comunidad educativa, donde coadyuve a la mejora continua de la Gestión

Educativa en sus dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

5.5.2 Objetivos Específicos:

- Sensibilizar a los agentes educativos para un planeamiento integral institucional.
- Diagnosticar la problemática educativa de nuestra institución en las dimensiones institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.
- Promover la participación colectiva de los docentes, estudiantes y padres de familia en busca de la construcción del Proyecto Educativo Institucional.
- Desarrollar una evaluación formativa y de proceso a nivel de todos los agentes de la comunidad educativa durante y al final del planeamiento integral.

5.6. Modelo teórico

En la parte céntrica del gráfico notamos a una **COMUNIDAD EDUCATIVA**, caracterizada por una alta **MOTIVACIÓN** que se dará en forma intrínseca y extrínseca manifestándose a través de un **LIDERAZGO COMPARTIDO** logrando avanzar en dirección de la misión y visión de la comunidad educativa, a pesar de las perturbaciones internas y externas que se lo presenten. Así mismo también se utilizará el **PENSAMIENTO SISTEMICO**, con el fin de comprender y explicar sus procesos de orden, desorden y reorganización de la gestión educativa, y para alcanzar se hará mediante el análisis disciplinario, multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario. La comunidad educativa también tiene que promover, crear y fortalecer el **TRABAJO EN EQUIPO**, centrándose principalmente en el diálogo, en

pensar juntos para tener mejores ideas, construyendo una visión y misión compartida, claro que aprender a trabajar en equipo en forma efectiva requiere de tiempo suficiente, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades necesarias para el desempeño armónico de su labor, pero si merece la pena porque de allí nace el compromiso de todos. Finalmente la comunidad educativa pondrá en práctica una COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, su finalidad primordial es alcanzar sus objetivos institucionales, a través de la trasmisión de la información dentro de la organización creando y manteniendo las relaciones entre sus sujetos, a través del buen uso de los medios existentes y también habrá una comunicación externa a través de las actividades realizadas por la institución.

Las dimensiones de la Comunidad Educativa tendrán una RELACIÓN DIRECTA SISTÉMICA con cada una de las dimensiones de la Gestión Educativa, empezando por la GESTIÓN INSTITUCIONAL, donde ésta contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los sujetos para el buen funcionamiento de la institución. Ahí es cuando se necesita ejercer liderazgo compartido que oriente a cumplir con la visión y misión institucional. El papel del quién dirige la institución en la gestión del futuro, debe ser de un líder para el cambio social, que sepa deslindar responsabilidades, que sepa formar individuos autónomos, tal como lo señala López (2005): Los directores de escuelas deberán ser elegidos mediante un procedimiento riguroso de selección y de acuerdo a exigentes criterios de profesionalización de la función. Asimismo podría considerarse que antes de cualquier nombramiento, los candidatos presenten su proyecto educativo para el establecimiento ante los profesores, padres de familia y representantes de la comunidad. En esta dimensión, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y el trabajo en equipo con el fin 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.

En la Dimensión Administrativa 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.

Con respecto a la Dimensión Pedagógica se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y esto incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos, 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.

En la Gestión Comunitaria 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 a través de sus costumbres.

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. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. La participación de la comunidad educativa, el diseño, ejecución y evaluación de estrategias de prevención, y la provisión de las condiciones que permitan una sana convivencia entre sus miembros en donde haya cabida a distintas personas, independientemente de su procedencia, sexo, credo o raza.

5.8. Sostenibilidad de la propuesta

La propuesta tiene sustento científico, práctico, metodológico, legal y humano, tal como se detalla:

5.8.1. Científico

Esta propuesta tiene su soporte en cuatro teorías: Modelo de Gestión Comunicacional, El Liderazgo compartido y transformacional, teoría de los sistemas y la teoría de la gestión educativa.

5.8.1.1. El modelo de Gestión Comunicacional

Está concebido como el desarrollo de compromisos y de acciones obtenidos de conversaciones, peticiones y promesas. Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas (Casassus, 2000).

Desde esta perspectiva teórica, podemos decir que el propósito del modelo de gestión comunicacional pretende en los líderes que sean capaces de escuchar y expresar lo que piensan y sienten, con esto se promoverá la participación y la expresión de opiniones e ideas, así como la búsqueda de consensos en torno a normas de interacción en un ambiente de convivencia.

5.8.1.2. La Teoría del Liderazgo Compartido y Transformacional

Vásquez, Martínez y Veitía (2010) aseguran que el liderazgo compartido, transforma el potencial en realidad, entre dirigentes y dirigidos. Se necesita que el directivo deje de hacer las cosas a la manera antigua, a lo individual, haga que los demás, sus colaboradores, comiencen a hacer las cosas de una manera diferente, con colegiatura de ideas, para buscar el consenso en la solución de los problemas de hoy. El liderazgo compartido es una forma de lograr que los colaboradores sientan que se les tiene en cuenta y piensen con mayor motivación en su actividad concreta, en su actividad profesional.

El liderazgo transformacional busca que los integrantes de la organización cumplan sus funciones de manera consciente, eficiente y con compromiso institucional para ir transformando las pésimas actitudes, creencias y hábitos que muchas veces detienen en las tareas educativas (Bass, 1988).

5.8.1.3. La teoría de los sistemas

Ros (2004) basándose en Kast y Rosenzwing (1979) define por sistema como un todo unitario organizado y compuesto de dos o más partes, componentes o sub sistemas interdependientes y delineados por límites identificables, de su ambiente. Con la aplicación de esta teoría a la gestión educativa los sujetos inmersos en ella, actuarían de forma interrelacionada, de tal manera que el producto total resultante de su actividad es mayor que el que produciría la suma de cada una de sus partes actuando por separado.

Bajo esta perspectiva teórica podemos decir que ésta nos permite que los miembros de una institución trabajen de una forma dinámica y organizada donde el producto no sea el resultado formal aislado, sino de la combinación compleja de factores formales y no formales tanto internos como externos a la propia organización.

5.8.1.4. La teoría de la Gestión Educativa

Busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación (Casassus, 2000).

MINEDU (2011) la 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. 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 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.

5.8.2. Práctico

Desde la perspectiva práctica porque nos permitirá buscar alternativas de solución a los diferentes problemas que se dan en las cuatro dimensiones de gestión: institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria de la I.E. 16642.

5.8.3. Metodológico

Es pertinente y útil desarrollar instrumentos, metodologías y modelos de carácter científico, que permitan la autoevaluación de los directores, docentes y padres de familia de las diferentes instituciones y contribuyan en su mejora de la calidad de la Gestión Educativa.

5.8.4. Legal

La Nueva Ley de Reforma Magisterial N° 29944, en su artículo 5° determina en uno de los objetivos: Contribuir en garantizar la calidad de las instituciones educativas públicas, la idoneidad de los profesores y autoridades

educativas y su buen desempeño para atender el derecho de cada estudiante a recibir una educación de calidad.

5.8.5. Humano

La Institución Educativa utilizará sus propios recursos humanos y materiales para el diseño del sistema que será con participación activa, democrática y responsable de todos los agentes educativos.

5.9. Actividades de la propuesta:

Las actividades a cumplirse para el desarrollo de la propuesta son las siguientes:

5.9.1. Desarrollo de actividades y estrategias de la propuesta.

ETAPAS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CRONOGRAMA EN MESES						
				1	2	3	4	5	6	
ACCIONES PREVIAS	Motivación y sensibilización a los docentes para elaboración del proyecto del PEI.	Asamblea.	Director de la I.E.	■						
	Conformación de equipos de trabajo y elección del coordinador.	Asamblea	Director de la I.E.	■						
	Debate y elaboración de instrumentos para el desarrollo del diagnóstico.	Taller.	Coordinadores de grupos de trabajo.	■						
	Motivación, sensibilización y aplicación de instrumentos a los padres de familia.	Asamblea y Taller	Coordinador General y Equipo de trabajo de diagnóstico.		■					
	Motivación, sensibilización y aplicación de los instrumentos a los estudiantes y docentes.	Asamblea y Taller	Coordinador General y Equipo de trabajo de diagnóstico.		■					
FORMULACION DEL PEI.	Formulación del DIAGNOSTICO de la realidad de la Institución educativa.	Aplicación de la Técnica FODA.	Coordinador General y Equipo de trabajo de diagnóstico.			■				
	Definición de la IDENTIDAD de la Institución Educativa.	Taller y trabajo en pequeños grupos.	Coordinador General y equipo de trabajo de Identidad.				■			
	Formulación de la PROPUESTA PEDAGÓGICA de la Institución educativa: Lineamientos de la política educativa pedagógica, marco conceptual, teorías y enfoques pedagógicos.	Taller y exposiciones.	Coordinador General y equipo de trabajo de Propuesta Pedagógica.				■			
	Formulación de la PROPUESTA PEDAGÓGICA : Principios Psicopedagógicos y Proyecto Curricular Institucional (PCI).	Taller y exposiciones.	Coordinador General y equipo de trabajo de Propuesta Pedagógica.				■	■		
	Elaboración de la PROPUESTA DE GESTIÓN: Lineamientos y modelo de gestión, Estructura organizacional, Estrategias para clima institucional e Instrumentos de gestión normativa.	Taller y exposiciones.	Coordinador General y equipo de trabajo de Propuesta de Gestión.						■	
	Elaboración de Instrumentos de gestión administrativa, flujogramas y evaluación de todo el proyecto.	Taller y exposiciones.	Coordinador General y equipo de trabajo de Propuesta de Gestión.						■	

5.10. Presupuesto

N°	ARTÍCULO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD EN UNIDADES	PRECIO UNITARIO S/.	TOTAL S/.
1	Papel sábana cuadriculao.	Un ciento	100	S/. 0.50	50.00
2	Papel bond A4.	Un millar.	1000	S/. 0.05	50.00
3	Plumones gruesos	5 cajas.	30	S/. 2.00	S/. 60.00
4	Cinta maskintape.	Un paquete.	5	S/. 1.00	5.00
5	Cinta de embalaje.	Un paquete.	5	S/. 2.00	S/. 10.00
6	Lapiceros.	8 cajas	150	S/. 0.50	S/. 75.00
7	Alquiler de equipo de multimedia (DATA SHOW).	Un equipo.	1	S/. 300.00	S/. 300.00
8	Combustible.	10 galones de	10	S/. 16.00	S/. 160.00
9	Impresiones	1/2 millar	500	S/. 1.00	S/. 500.00
10	Fotocopias	1 1/2 millar	1500	S/. 0.10	150.00
11	USB		1	S/. 30.00	30.00
12	Anillado del proyecto		2	S/. 5.00	10.00
13	Alimentacion del Especialista				200.00
14	Imprevistos		0	S/. 200.00	S/. 200.00
TOTAL					1800.00

5.11. Evaluación:

La evaluación para la Gestión de calidad tendrá un enfoque sistémico a nivel de comunidad educativa y constará de dos fases: una interna y otra externa, en la primera será la autoevaluación a nivel de directivos, docentes, administrativos, estudiantes, padres de familia y autoridades que están alrededor de la institución; en la segunda fase lo hará especialistas en gestión educativa por parte del ministerio de educación. Y los indicadores para dicha evaluación se especificarán en las cuatro dimensiones de la gestión educativa tal como se detalla a continuación:

5.11.1. Institucional:

- ✓ Contar con el Proyecto educativo institucional elaborado con la participación activa de todos los actores de la comunidad educativa, dirigidos por el Concejo educativo institucional.
- ✓ Presencia de los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional en todos los planes anuales en el periodo de vida de éste.
- ✓ Existencia de los comités de organización (CONEI, coordinadores pedagógicos, tutoría, disciplina, etc.,) y sus respectivas evidencias del trabajo realizado como equipo de trabajo.
- ✓ Evidencias claras de la existencia de la comunicación horizontal del director con todos los sujetos de la comunidad educativa.
- ✓ Satisfacción plena de todos los miembros de la comunidad educativa en y fuera de la institución.
- ✓ Evidencias de la existencia de una cultura institucional innovadora, a través de proyectos de innovación.

5.11.2. Administrativo:

- ✓ Contar con el servicio de internet para tener acceso a las páginas web del MINEDU y los directivos, docentes, administrativos y estudiantes obtengan información actualizada.
- ✓ Contar con los inventarios actualizados anualmente con las firmas del CONEI.
- ✓ Evidencias del monitoreo por parte de los directivos y coordinadores académicos en las aulas.
- ✓ Existencia de un comité fiscalizador en recursos económicos velando por la transparencia.

- ✓ Aplicación de encuestas semestrales a los docentes, estudiantes y padres de familia para ver el grado de satisfacción por la gestión y capacidad directiva.

5.11.3. Pedagógica:

- ✓ Evidencias semestrales de cursos de capacitación docente organizados por la institución.
- ✓ Existencia del Proyecto curricular institucional contextualizado.
- ✓ Evidencias de encuestas trimestrales de evaluación estudiante – docente.
- ✓ Existencia de una matriz de evaluación formativa e integral institucional.
- ✓ Evidencias de difusión de programas de tutoría para solucionar conflictos de comportamiento.

5.11.4. Comunitaria:

- ✓ Evidencias de ejecución de proyectos interinstitucionales de carácter de innovación.
- ✓ Evidencias de proyectos de proyección social hacia la comunidad.
- ✓ Evidencia de una escuela de padres con la participación mayoritaria de los padres y madres de familia.
- ✓ Convenios que promuevan el trabajo conjunto con otras instituciones u organizaciones.

CONCLUSIONES

1. La relación entre la dimensión carisma personalizante y la gestión educativa presenta una correlación positiva moderada, lo que se evidencia que el el perfil de desempeño del director en esta dimension debe ser fortalecia para que el liderazgo directivo logre mayor eficacia en la gestión educativa.
2. La relación entre la dimensión consideración individualizada y la variable gestión educativa presenta una correlación positiva moderada; por lo que necesario fortalecer el perfil de desempeño directivo en esta dimensión a fin de que el liderazgo directivo optimice su eficacia en la gestión educativa de la I.E. N° 16642.
3. La relación entre la dimensión esimulación intelectuallizante y la variable gestión educativa presenta una correlación positiva moderada, siendo necesario el fortalecimiento del perfil de desempeño del director en esta dimension, para que el liderazgo directivo logre mayor eficacia en la gestión educativa de la I.E. N° 16642.
4. El Liderazgo directivo y Gestión Educativa de la I.E. 16642, presenta una correlación positiva moderada alta, lo que se evidencia que en la dimesión gestión institucional tiene falencias por lo que no cuenta con el Proyecto Educativo Institucional, por lo tanto, se requiere de una propuesta para mejorar la gestión en dicha institución.
5. La relación entre las variables lierazgo directivo y gestión educativa presenta una correlación positiva moderada. Quiere decir que tanto el desempeño directivo como la gestión educativa se encuentran en un nivel regular. No obstante, es necesario fortalecer estas variables a finde optimicar la calidad de la gestión educativa de la I.E. N° 16642.

SUGERENCIAS

- ❖ Al Director de la I.E. 16642 – El Triunfo del distrito de Huarango – San Ignacio, conjuntamente con el CONEI a trabajar con más prioridad desde la dimensión de gestión institucional elaborando el PEI, ya que dicho documento contribuirá en la autonomía de la institución y al mismo tiempo habrá mejoras en todas las dimensiones de gestión.
- ❖ A los Directores de las Instituciones Educativas de la Red Educativa “Constructores de la Paz” del distrito de Huarango, que promuevan el trabajo en equipo y alcancen una gestión de calidad desde el enfoque sistémico en el campo educativo.
- ❖ Al Director de la UGEL de San Ignacio, que promueva talleres de capacitación en temas de liderazgo transformacional y compartido para Directores de las diferentes instituciones educativas de nuestra provincia, acciones que conllevarán a mejorar la gestión educativa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Alcaide, L. Alcaide, L. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño del Proyecto Educativo Institucional en Institutos superiores*. Lima, Perú.
- Álvares, M. (1998). *El liderazgo de la Calidad Total*. Madrid, España.
- Ball, S. (1989.). *La micropolítica de la escuela*. Barcelona.: Ediciones.
- Bass, B. (1997). *Does the transactional/transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?*
- Bolivar, A. (2010). *Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los procesos académicos*. *Revista Internacional de Educación*.
- Bonilla, D. (2012). *Gestión de liderazgo y valores*. Ecuador.
- Calero, M. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima, Perú.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Chile.
- Chiavenato, A. (1990). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Quinta edición.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima.
- Cordova, I. (2013). *El proyecto de investigación cuantitativa*. Lima- Perú: San Marcos.
- Cuevas, M. D. (2008). *El liderazgo de los directores y calidad de la calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directores en un contexto cultural*. *Revista de curriculum y formación del profesorado.*, 12 (2). Granada.
- Fernández, F. (2005). *Consideraciones de la Teoría Sociocrítica de la enseñanza*. Granada. Ediciones de la Universidad de Salamanca.
- Grinberg, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel docente líder*. Mexico.
- Habermas, J. (1996). *La Lógica de las Ciencias Sociales*. Madrid: Tercera Edición.
- Hurtado, V. H. (2011). *Soy una buena líder para mejorar el trabajo en equipo*. Cutervo-Cajamarca, Perú.
- Levicky, C. (2000). *El gen del liderazgo*. Distrito federal- México.
- Lopez, A. (2005). *Percepciones de los directores respecto a la importancia y aplicabilidad de las actuales normas de gestión educativa*. Lima , Perú.
- Luhmann, N. (1997). *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Editorial Paidós.

- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista electrónica Iberoamerica sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.*, 2(1)
- MINEDU. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Lima.
- Mulford, B. (2006). *Liderazgo para mejorar la educación secundaria*. Revista de Currículum y formación del profesorado., 10 (1).Tasmania.
- Pont, B. (2008). *Mejorar El Liderazgo Escolar. Volumen1. Política y Práctica*. España.
- Rogers, C. (1981). *La persona como centro*. Barcelona: Herder.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo. Un enfoque centrado en comportamientos*. Barcelona., España.
- Salazar, M. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones que aprenden?* Revista 3 (1), 1-12.
- Sanchez, A. (2007). *Liderazgo Educativo*. México.
- Sanchez, A. (2007). *Liderazgo educativo aplicado al sistema de enseñanza abierta y a distancia*. México.
- Tenesaca, R. (2012). *El liderazgo del gerente educativo como influencia de gestión con los docentes*. Ecuador.
- Valderrama, S. (s.f.). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima- Perú: San Marcos.
- Vásquez, M., Martínez, C., y Veitía, L. (2010). *Liderazgo compartido ¿Teoría o realidad?*, 1(25), 7-8.
- Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y desempeño docente*. Lima, Perú.

APÉNDICES / ANEXOS

APÉNDICE 01



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

INSTRUMENTO N° 01

“ESCALA DE LIKERT PARA DIAGNOSTICAR
EL NIVEL DEL “LIDERAZGO DIRECTIVO”



FECHA:...../...../ 2014.

FINALIDAD: La presente escala de estimación contiene diferentes ítems acerca de la influencia del liderazgo directivo, por lo cual estimado **Señor Director** marca con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo.

DATOS IMPORTANTES:

1. SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	2. TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA LE: <input type="checkbox"/> Meses <input type="checkbox"/> Años	5. NIVEL EN QUE LABORA: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria
3. CONDICION: Contratado <input type="checkbox"/> Nombrado <input type="checkbox"/>	4. ESPECIALIDAD:	6. GRADO ACADÉMICO: <input type="checkbox"/> Bachiller. <input type="checkbox"/> Licenciado <input type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Magister <input type="checkbox"/> Segunda especialidad <input type="checkbox"/> Doctor

INSTRUCCIONES: Marque con una (X) la respuesta respectiva, considerando que el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar sólo una respuesta a cada ítem.

4	=	Siempre
3	=	Casi siempre
2	=	A veces
1	=	Nunca

N°	INDICADOR	ESCALA			
		1	2	3	4
Dimensión 1: CARISMA PERSONALIZANTE					
1	Usted promueve el entusiasmo por la tarea educativa.				
2	Suele ser una persona cercana a la gente.				
3	Hace sentir orgullo a su personal docente y administrativo a trabajar con usted.				
4	Demuestra tener comportamiento honesto.				
5	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la I.E.				
6	Logra la confianza a través de su credibilidad.				
7	Desarrolla sentido de lealtad y compromiso en la Institución.				
Dimensión 2: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					
8	Presta atención personalizada al personal docente, administrativo y alumnado.				
9	Concede atención personal en situaciones problemáticas.				
10	Suele tener en cuenta a las personas por encima de las cuestiones normativas.				
11	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas.				
12	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que le afectan como líder.				
13	Usted ayuda mucho a los profesores recién llegados.				
14	Está dispuesto apoyar cuando se propone importantes cambios en el trabajo.				
15	Apoya a las acciones e ideas su personal.				
16	Conoce los aspectos débiles y fuertes de los profesores.				
Dimensión 3: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					
17	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.				
18	Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.				
19	Da razones para cambiar la forma de pensar sobre los diversos problemas dentro del quehacer educativo.				
20	Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.				
21	Intenta aplicar la razón y la lógica en lugar de opiniones sin fundamento.				
22	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.				
23	Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.				
24	Proporciona nuevos enfoques antes situaciones problemáticas.				
25	Motiva a hacer más de lo que en un principio se deseaba hacer.				
26	Anima a proponer ideas y a ser creativo.				
Dimensión 4: INSPIRACIÓN					
27	Promueve la práctica de valores en la Institución Educativa.				
e28	Persevera en los objetivos de la Institución Educativa.				
29	Promueve los procesos relevantes en la Institución Educativa.				
30	Promueve el sentido de identidad con la Institución Educativa.				

Fuente: Adaptado de la Tesis “El liderazgo Factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal” de Oscar Maureira.

VºBº: Dr. Ángel Lozano Cabrera
Jaén 17/05/1

APÉNDICE 02



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA: GESTIÓN DE LA EDUCACION



INSTRUMENTO N° 02

“ESCALA DE LIKERT PARA DIAGNOSTICAR

EL NIVEL “EL LIDERAZGO DIRECTIVO”

FECHA:...../...../ 2014.

FINALIDAD: En la presente escala de estimación se hace diferentes ítems acerca de la influencia del liderazgo directivo, por lo cual estimado **Docente** marca con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo.

DATOS IMPORTANTES:

1. SEXO: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	2. TIEMPO DE PERMANENCIA EN LA LE: <input type="checkbox"/> Meses <input type="checkbox"/> Años	3. NIVEL EN QUE LABORA: <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria
4. CONDICION: Contratado <input type="checkbox"/> Nombrado <input type="checkbox"/>	5. ESPECIALIDAD:	6. GRADO ACADÉMICO: <input type="checkbox"/> Bachiller. <input type="checkbox"/> Licenciado <input type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Magister <input type="checkbox"/> Segunda especialidad <input type="checkbox"/> Doctor

Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar sólo una respuesta a cada ítem.

4	=	Siempre
3	=	Casi siempre
2	=	A veces
1	=	Nunca

N°	INDICADOR	ESCALA			
		1	2	3	4
Dimensión: CARISMA PERSONALIZANTE					
1	El Director promueve el entusiasmo por la tarea educativa				
2	Usted cree que el Director suele ser una persona cercana a la gente.				
3	Hace sentir orgullo por trabajar con él.				
4	El Director demuestra tener comportamiento honesto.				
5	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la I.E.				
6	Logra la confianza a través de su credibilidad.				
7	Desarrolla sentido de lealtad y compromiso.				
Dimensión: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA					
8	Presta atención personalizada al personal docente, administrativo y alumnado.				
9	Concede atención personal en situaciones problemáticas.				
10	Suele tener en cuenta a las personas por encima de las cuestiones normativas.				
11	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas.				
12	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.				
13	Ayuda mucho a los profesores recién llegados.				
14	Está dispuesto apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.				
15	Apoya a mis acciones e ideas de su personal.				
16	Conoce los aspectos débiles y fuertes de los profesores.				
Dimensión: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL					
17	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.				
18	Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.				
19	Da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los diversos problemas.				
20	Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.				
21	Intenta aplicar la razón y la lógica en lugar de opiniones sin fundamento.				
22	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.				
23	Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.				
24	Proporciona nuevos enfoques antes situaciones problemáticas.				
25	Motiva a hacer más de lo que en un principio se deseaba hacer.				
26	Anima a proponer ideas y a ser creativo.				
Dimensión: INSPIRACIÓN					
27	Promueve la práctica de valores de la Institución Educativa.				
28	Persevera en los objetivos de la Institución Educativa.				
29	Promueve en los procesos relevantes en la Institución Educativa.				
30	Promueve el sentido de identidad de la Institución Educativa.				

Fuente: Adaptado de la Tesis “El liderazgo Factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal” de Oscar Maureira.

V°B°: Dr. Ángel Lozano Cabrera
Jaén 17/05/14



APÉNDICE 03

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



INSTRUMENTO N° 3

PRESENTACION

Distinguido **Director**, la presente encuesta pretende recopilar información acerca de liderazgo directivo y gestión educativa de la I.E. que usted dirige. Por ello le rogaría responder con toda sinceridad y veracidad a las preguntas formuladas en el cuestionario. Agradezco tu apoyo y generosidad al participar en la presente investigación.

DATOS GENERALES:

1. Institución educativa donde dirige.....
2. Año de experiencia como director.....
3. Año de experiencia como docente.....
4. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....
5. Edad.....
6. Sexo: Masculino Femenino
7. Grado académico:
 - Bachiller. Licenciado Segunda especialidad
 - Diplomado Magister Doctor

ESCALA DE LIKERT PARA

MEDIR LA GESTIÓN EDUCATIVA

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor de usted **SEÑOR DIRECTOR**, para ello sírvase marcar con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

N°	INDICADOR	ESCALA				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: GESTION INSTITUCIONAL						
1	La institución educativa tiene PEI.					
2	La institución educativa aplica el PEI.					
3	Usted hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED.					
4	Usted soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
5	Usted practica una comunicación horizontal generalmente.					
6	Usted mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.					
7	Usted predica con el ejemplo.					
8	Usted promueve una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.					
Dimensión 2: GESTION ADMINISTRATIVA						
9	Usted demuestra eficiencia y eficacia relacionándose con las instancias del MED.					
10	Usted se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.					
11	Usted promueve el uso efectivo del tiempo y jornadas de trabajo con sus docentes, administrativos y de servicio en su I.E.					
12	Usted maneja y administra con transparencia los recursos económicos de la I.E.					
13	Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza en la I.E.					
14	Usted tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
Dimensión 3: GESTION PEDAGÓGICA						
15	Usted promueve la innovación a través de programas de capacitación docente a nivel de su I.E.					
16	Usted se interesa por mejorar la calidad educativa en la I.E.					
17	Usted fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
18	La relación con los estudiantes es la más adecuada.					
19	Promueve una evaluación formativa e integral en los docentes para sus estudiantes.					
20	Cuenta con programas de tutoría para solucionar conflictos de comportamiento en los estudiantes de su I.E.					
Dimensión 4: GESTION COMUNITARIA						
21	Mantiene una relación aceptable con instituciones municipales, eclesiásticas y otros organismos civiles.					
22	Promueve proyectos de proyección social hacia la comunidad.					
23	Crear condiciones para que los padres participen en la vida escolar y contribuyan a su mejoramiento.					
24	Mantiene una relación aceptable con los padres y madres de familia.					
25	Establecer convenios que promuevan el trabajo conjunto con otras organizaciones de la comunidad.					
26	Percibe un futuro trascendente de usted en la institución.					

Fuente: Elaboración propia del autor.

VºBº: Dr. Ángel Lozano Cabrera
Jaén 17/05/14



APÉNDICE 04

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADO

MAESTRIA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN



INSTRUMENTO N° 4

PRESENTACION

Distinguido **DOCENTE** la presente encuesta pretende recopilar información acerca de liderazgo directivo que presenta usted en el desarrollo de su gestión directriz. Por ello rogaría a usted poder responder con toda sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES:

1. Institución educativa donde trabaja.....
2. Año de experiencia como docente.....
3. Año de experiencia como contratado.....
4. Edad.....
5. Sexo.....
6. Grado académico:

<input type="checkbox"/>	Bachiller.	<input type="checkbox"/>	Licenciado	<input type="checkbox"/>	Segunda especialidad
<input type="checkbox"/>	Diplomado	<input type="checkbox"/>	Magister	<input type="checkbox"/>	Doctor

ESCALA DE LIKERT PARA

MEDIR LA GESTION EDUCATIVA

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor de usted como **DOCENTE** en la Institución Educativa, para ello sírvase marcar con una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

N°	INDICADOR	ESCALA				
		1	2	3	4	5
Dimensión: GESTION INSTITUCIONAL						
1	La I.E donde viene trabajando tiene PEI.					
2	La institución educativa aplica el PEI.					
3	Usted cree que el personal docente, administrativo y estudiantes cumplen con las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED.					
4	Existe organización para solucionar los conflictos que se presentan dentro de la Institución.					
5	Usted practica una comunicación horizontal con su director de la I.E.					
6	Usted trabaja en un adecuado clima institucional en la I.E.					
7	Usted acepta el ejemplo de su director como un trabajador eficaz.					
8	Usted cree está en una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.					
Dimensión: GESTION AMINISTRATIVA						
9	Usted cree que su director demuestra eficacia y eficiencia relacionándose con las instancias del MED.					
10	Existe una preocupación por parte del director por preservar los bienes y materiales de la I.E.					
11	Existe un control en su Institución sobre el uso efectivo del tiempo para el trabajo en las aulas con los estudiantes.					
12	Los recursos económicos de la I.E. son administrados con transparencia.					
13	Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza su director.					
14	Usted cree que su director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en su cargo.					
Dimensión: GESTION PEDAGÓGICA						
15	Usted participa de programas de capacitación docente organizado por su institución.					
16	Usted cree que existe interés directivo por mejorar la calidad educativa en su I.E.					
17	Usted cree que se está promoviendo el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje en los últimos años en la I.E.					
18	Usted cree que existe una buena relación directiva con los estudiantes.					
19	En la Institución se promueve una evaluación formativa e integral para los estudiantes.					
20	Cuenta con programas de tutoría para solucionar conflictos de comportamiento en los estudiantes de su I.E.					
Dimensión: GESTION COMUNITARIA						
21	En la Institución mantienen una relación aceptable con instituciones municipales, eclesiásticas y otros organismos civiles.					
22	La institución Educativa viene promoviendo proyectos de proyección social hacia la comunidad.					
23	Existen las condiciones para que los padres participen en la vida escolar y contribuyan a su mejoramiento.					
24	El director mantiene una relación aceptable con los padres y madres de familia.					
25	En la Institución existen convenios que promuevan el trabajo conjunto con otras organizaciones de la comunidad.					
26	El director es visto como una persona trascendente en la institución.					

Fuente: Elaboración propia del autor.

VºBº: Dr. Ángel Lozano Cabrera

Jaén 17/05/14

APÉNDICE 05

TABLA 01: RESUMEN DE LA ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA I.E. N° 16642 – EL TRIUNFO - HUARANGO – SAN IGNACIO

(Cifras absolutas)

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA				TOTAL
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Dimensión: CARISMA PERSONALIZANTE						
1	El Director promueve el entusiasmo por la tarea educativa	1	6	6	3	16
2	Usted cree que el Director suele ser una persona cercana a la gente.	-	7	2	7	16
3	Hace sentir orgullo por trabajar con él.	1	3	7	5	16
4	El Director demuestra tener comportamiento honesto.	-	1	6	9	16
5	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la I.E.	1	2	9	4	16
6	Logra la confianza a través de su credibilidad.	-	4	6	6	16
7	Desarrolla sentido de lealtad y compromiso.	-	4	8	4	16
Sub Total		3	27	44	38	112
Dimensión: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						
8	Presta atención personalizada al personal docente, administrativo y alumnado.	2	1	9	4	16
9	Concede atención personal en situaciones problemáticas.	-	5	6	5	16
10	Suele tener en cuenta a las personas por encima de las cuestiones normativas.	-	6	6	4	16
11	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas.	1	6	7	2	16
12	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.	1	4	8	3	16
13	Ayuda mucho a los profesores recién llegados.	-	4	8	4	16
14	Está dispuesto apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	-	6	5	5	16
15	Apoya a mis acciones e ideas de su personal.	-	6	8	2	16
16	Conoce los aspectos débiles y fuertes de los profesores.	-	5	7	4	16
Sub Total		4	45	64	33	144
Dimensión: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						
17	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	-	4	10	2	16
18	Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.	-	5	10	1	16
19	Da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los diversos problemas.	1	5	7	3	16
20	Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.	-	4	6	6	16
21	Intenta aplicar la razón y la lógica en lugar de opiniones sin fundamento.	-	6	7	3	16
22	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.	1	4	8	3	16
23	Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.	1	3	8	4	16
24	Proporciona nuevos enfoques antes situaciones problemáticas.	-	6	10	-	16
25	Motiva a hacer más de lo que en un principio se deseaba hacer.	-	5	10	1	16
26	Anima a proponer ideas y a ser creativo.	-	5	5	6	16
Sub Total		3	47	81	29	160
Dimensión: INSPIRACION						
27	Promueve la práctica de valores de la Institución Educativa.	-	4	7	5	16
28	Persevera en los objetivos de la Institución Educativa.	-	5	6	5	16
29	Promueve en los procesos relevantes en la Institución Educativa.	-	5	7	4	16
30	Promueve el sentido de identidad de la Institución Educativa.	-	3	6	7	16
Sub Total		-	17	26	21	64

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada (25/06/2014)

APÉNDICE 06

TABLA 02: RESUMEN DE LA ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA I.E. N° 16642 – EL TRIUNFO HUARANGO – SAN IGNACIO

(CIFRAS RELATIVAS %)

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA				TOTAL %
		Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Dimensión: CARISMA PERSONALIZANTE						
1	El Director promueve el entusiasmo por la tarea educativa	6.3	37.5	37.5	18.7	100
2	Usted cree que el Director suele ser una persona cercana a la gente.	-	43.7	12.5	43.7	100
3	Hace sentir orgullo por trabajar con él.	6.3	18.7	43.7	31.3	100
4	El Director demuestra tener comportamiento honesto.	-	6.3	37.5	56.3	100
5	Comunica con el ejemplo lo que se decide en la I.E.	6.3	12.5	56.3	25.0	100
6	Logra la confianza a través de su credibilidad.	-	25.0	37.5	37.5	100
7	Desarrolla sentido de lealtad y compromiso.	-	25.0	50.0	25.0	100
Sub Total %		2.7	24.1	39.3	33.9	100
Dimensión: CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA						
8	Presta atención personalizada al personal docente, administrativo y alumnado.	12.5	6.3	56.3	25.0	100
9	Concede atención personal en situaciones problemáticas.	-	31.3	37.5	31.3	100
10	Suele tener en cuenta a las personas por encima de las cuestiones normativas.	-	37.5	37.5	25.0	100
11	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de las personas.	6.3	37.5	43.7	12.5	100
12	Consulta antes de tomar decisiones sobre aquellos temas que me afectan.	6.3	25.0	50.0	18.7	100
13	Ayuda mucho a los profesores recién llegados.	-	25.0	50.0	25.0	100
14	Está dispuesto apoyarme cuando llevo a cabo importantes cambios en mi trabajo.	-	37.4	31.3	31.3	100
15	Apoya a mis acciones e ideas de su personal.	-	37.5	50.0	12.5	100
16	Conoce los aspectos débiles y fuertes de los profesores.	-	31.3	43.7	25.0	100
Sub Total		2.7	31.2	44.4	22.8	100
Dimensión: ESTIMULACIÓN INTELECTUAL						
17	Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas.	-	25.0	62.5	12.5	100
18	Ayuda a pensar sobre viejos problemas de forma diferente.	-	31.2	62.5	6.3	100
19	Da razones para cambiar mi forma de pensar sobre los diversos problemas.	6.3	31.3	43.7	18.7	100
20	Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo.	-	25.0	37.5	37.5	100
21	Intenta aplicar la razón y la lógica en lugar de opiniones sin fundamento.	-	37.5	43.7	18.7	100
22	Estimula al profesorado a desarrollar ideas innovadoras.	6.3	25.0	50.0	18.7	100
23	Facilita que las cosas se hagan antes de imponerlas.	6.3	18.7	50.0	25.0	100
24	Proporciona nuevos enfoques antes situaciones problemáticas.	-	37.5	62.5	-	100
25	Motiva a hacer más de lo que en un principio se deseaba hacer.	-	31.2	62.5	6.3	100
26	Anima a proponer ideas y a ser creativo.	-	31.2	31.3	37.5	100
Sub Total		1.9	29.4	50.6	18.1	100
Dimensión: INSPIRACIÓN						
27	Promueve la práctica de valores de la Institución Educativa.	-	25.0	43.7	31.3	100
28	Persevera en los objetivos de la Institución Educativa.	-	31.3	37.4	31.3	100
29	Promueve en los procesos relevantes en la Institución Educativa.	-	31.3	43.7	25.0	100
30	Promueve el sentido de identidad de la Institución Educativa.	-	18.7	37.6	43.7	100
Sub Total		-	26.6	40.6	32.8	100

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro 01

APÉNDICE 07

TABLA 03: RESUMEN DE LA ENCUESTA SOBRE GESTION EDUCATIVA EN LA I.E. N° 16642 – EL TRIUNFO HUARANGO – SAN IGNACIO.

(CIFRAS ABSOLUTAS)

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA					TOTAL
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Dimensión 1: GESTION INSTITUCIONAL							
1	La institución educativa tiene PEI.	6	4	4	2	-	16
2	La institución educativa aplica el PEI.	5	7	3	1	-	16
3	Usted hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED.	2	3	5	5	1	16
4	Usted soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	-	3	4	9	-	16
5	Usted practica una comunicación horizontal generalmente.	-	-	3	6	7	16
6	Usted mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.	-	-	3	7	6	16
7	Usted predica con el ejemplo.	1	3	3	7	2	16
8	Usted promueve una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.	-	3	3	7	3	16
Sub Total		14	23	28	42	17	128
Dimensión 2: GESTION AMINISTRATIVA							
9	Usted demuestra eficiencia y eficacia relacionándose con las instancias del MED.	-	3	6	6	1	16
10	Usted se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.	-	2	-	8	6	16
11	Usted promueve el uso efectivo del tiempo y jornadas de trabajo con sus docentes, administrativos y de servicio en su I.E.	-	1	2	11	2	16
12	Usted maneja y administra con transparencia los recursos económicos de la I.E.	1	3	3	6	3	16
13	Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza en la I.E.	1	1	8	4	2	16
14	Usted tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.	1	-	5	8	2	16
Sub Total		3	10	24	43	16	96
Dimensión 3: GESTION PEDAGÓGICA							
15	Usted promueve la innovación a través de programas de capacitación docente a nivel de su I.E.	4	3	1	5	3	16
16	Usted se interesa por mejorar la calidad educativa en la I.E.	-	1	3	10	2	16
17	Usted fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	-	1	4	9	2	16
18	La relación con los estudiantes es la más adecuada.	-	1	1	11	3	16
19	Promueve una evaluación formativa e integral en los docentes para sus estudiantes.	-	4	3	9	-	16
20	Cuenta con programas de tutoría para solucionar conflictos de comportamiento en los estudiantes de su I.E.	-	5	3	8	-	16
Sub Total		4	15	15	52	10	96
Dimensión 4: GESTION COMUNITARIA							
21	Mantiene una relación aceptable con instituciones municipales, eclesiásticas y otros organismos civiles.	-	2	2	10	2	16
22	Promueve proyectos de proyección social hacia la comunidad.	1	4	6	4	1	16
23	Crear condiciones para que los padres participen en la vida escolar y contribuyan a su mejoramiento.	1	2	7	5	1	16
24	Mantiene una relación aceptable con los padres y madres de familia.	-	-	3	9	4	16
25	Establecer convenios que promuevan el trabajo conjunto con otras organizaciones de la comunidad.	4	3	5	4	-	16
26	Percibe un futuro trascendente de usted en la institución.	-	-	7	8	1	16
Sub Total		6	11	30	40	9	96

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta aplicada (25/06/2014).

APÉNDICE 08

TABLA 04: RESUMEN DE LA ENCUESTA SOBRE GESTION EDUCATIVA EN LA I.E. N° 16642 – EL TRIUNFO HUARANGO – SAN IGNACIO (CIFRAS RELATIVAS %)

N°	DIMENSIONES E INDICADORES	ESCALA					TOTAL %
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Dimensión: GESTION INSTITUCIONAL							
1	La I.E donde viene trabajando tiene PEI.	37.5	25.0	25.0	12.5	-	100
2	La institución educativa aplica el PEI.	31.3	43.7	18.7	6.3	-	100
3	Usted cree que el personal docente, administrativo y estudiantes cumplen con las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED.	12.5	18.7	31.3	31.3	6.3	100
4	Existe organización para solucionar los conflictos que se presentan dentro de la Institución.	-	18.7	25.0	56.3	-	100
5	Usted practica una comunicación horizontal con su director de la I.E.	-	-	18.7	37.5	43.8	100
6	Usted trabaja en un adecuado clima institucional en la I.E.	-	-	18.8	43.7	37.5	100
7	Usted acepta el ejemplo de su director como un trabajador eficaz.	6.3	18.8	18.8	43.6	12.5	100
8	Usted cree está en una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.	-	18.8	18.8	43.7	18.7	100
Sub Total %		11.0	18.0	22.0	33.0	14.8	100
Dimensión: GESTION AMINISTRATIVA							
9	Usted cree que su director demuestra eficacia y eficiencia relacionándose con las instancias del MED.	-	18.7	37.5	37.5	6.3	100
10	Existe una preocupación por parte del director por preservar los bienes y materiales de la I.E.	-	12.5	-	50.0	37.5	100
11	Existe un control en su Institución sobre el uso efectivo del tiempo para el trabajo en las aulas con los estudiantes.	-	6.3	12.5	68.8	12.5	100
12	Los recursos económicos de la I.E. son administrados con transparencia.	6.3	18.7	18.7	37.5	18.7	100
13	Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza su director.	6.3	6.3	50.0	25.0	12.5	100
14	Usted cree que su director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en su cargo.	6.3	-	31.3	50.0	12.5	100
Sub Total		3.1	10.4	25.0	44.8	16.7	96
Dimensión: GESTION PEDAGÓGICA							
15	Usted participa de programas de capacitación docente organizado por su institución.	25.0	18.7	6.3	31.3	18.7	100
16	Usted cree que existe interés directivo por mejorar la calidad educativa en su I.E.	-	6.3	18.7	62.5	12.5	100
17	Usted cree que se está promoviendo el mejoramiento de la enseñanza-aprendizaje en los últimos años en la I.E.	-	6.3	25.0	56.3	12.5	100
18	Usted cree que existe una buena relación directiva con los estudiantes.	-	6.3	6.3	68.8	18.6	100
19	En la Institución se promueve una evaluación formativa e integral para los estudiantes.	-	25.0	18.7	56.3	-	100
20	Cuenta con programas de tutoría para solucionar conflictos de comportamiento en los estudiantes de su I.E.	-	31.3	18.7	50.0	-	100
Sub Total		4.2	15.6	15.6	54.1	10.5	100
Dimensión: GESTION COMUNITARIA							
21	En la Institución mantienen una relación aceptable con instituciones municipales, eclesíásticas y otros organismos civiles.	-	12.5	12.5	62.5	12.5	100
22	La institución Educativa viene promoviendo proyectos de proyección social hacia la comunidad.	6.3	25.0	37.5	25.0	6.3	100
23	Existen las condiciones para que los padres participen en la vida escolar y contribuyan a su mejoramiento.	6.3	12.5	43.7	31.3	6.3	100
24	El director mantiene una relación aceptable con los padres y madres de familia.	-	-	18.7	56.3	25.0	100
25	En la Institución existen convenios que promuevan el trabajo conjunto con otras organizaciones de la comunidad.	25.0	18.7	31.3	25.0	-	100
26	El director es visto como una persona trascendente en la institución.	-	-	43.7	50.0	6.3	100
Sub Total		6.2	11.5	31.2	41.7	9.4	100

ANEXO: 01

PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

TÍTULO: "EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I. E. N° 16642 DEL C.P. EL TRIUNFO, DEL DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO-CAJAMARCA – 2014".

DATOS DEL EXPERTO:

APELLIDOS Y NOMBRES: PALACIOS CONTRERAS PEDRO GONZALO

DNI: 16466065

DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Av. Cajamarca N° 315 - José Olaya Chidayo
CELULAR: 943877060

EMAIL: palacios@usat.edu.pe

GRADO ACADÉMICO:

- Bachiller. Licenciado Segunda especialidad
 Diplomado Magister Doctor

D. INSTITUCIÓN DE TRABAJO: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

San Ignacio, 25 Mayo de 2014


DNI 16466065



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POST GRADº
MAESTRIA: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**



**PLAN DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO
INFORME SOBRE EL JUICIO DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO**

I. DATOS GENERALES

1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: PALACIOS CONTRERAS PEDRO GONZALO

1.2. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Institución Educativa "UNIVERSIDAD CATÓLICA "SANTO TORIBIO DE HOGARAYO"

1.3. TÍTULO DE LA TESIS: "EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA I. E. N° 16642 DEL C.P. EL TRIUNFO, DEL DISTRITO DE HUARANGO, PROVINCIA DE SAN IGNACIO-CAJAMARCA – 2014"

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE				BAJA				REGULAR				BUENA				MUY BUENA			
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															X					
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.															+					
ACTUALIZACIÓN	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																+				
ORGANIZACIÓN	Está organizado en forma lógica.															+					
SUFICIENCIA	Comprende aspectos cuantitativos y cualitativos.															X					
INTENCIONALIDAD	Es adecuado para evaluar el aprendizaje															+					

APÉNDICE 09

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MAESTRANTE: JUAN CLUBER LLAMO VILLALOBOS					
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Gestión de Liderazgo, cultura y clima institucional.					
EJE TEMÁTICO: Liderazgo participativo como factor de desarrollo de la Instituciones Educativas.					
TÍTULO DEL PROYECTO: EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUACTIVA DE LA I. E. N° 16642 DEL C.P. EL TRIUNFO DEL DISTRITO DE HUARANGO Y PROVINCIA DE SAN IGNACIO 2014.					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES/ DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema central:</p> <p>¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. EL Triunfo, Distrito de Huarango y la provincia de San Ignacio?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>P.1. ¿Cuáles son las características del Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio?</p> <p>P2 ¿Cuál es la relación que existe entre las dimensiones del Liderazgo Directivo: Carisma personalizante, consideración individualizada, estimulación</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo del distrito de Huarango, provincia de San Ignacio.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>O1: Analizar las características del Liderazgo Directivo y la Gestión Educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.</p> <p>O2: Establecer la relación que existe entre las dimensiones: Carisma personalizante, consideración individualizada, estimulación</p>	<p>Hipótesis central (Hi)</p> <p>El liderazgo directivo tiene relación directa con la gestión educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>H1.Existe liderazgo directivo y eficiente gestión educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.</p> <p>H2. El liderazgo directivo está caracterizado por sus dimensiones: carisma personalizante,</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Liderazgo Directivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Carisma personalizante ▪ Consideración individualizada. ▪ Estimulación intelectual. ▪ Inspiración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve el entusiasmo por la tarea educativa • Suele ser una persona cercana a la gente. • Comportamiento honesto. • Presta atención personalizada. • Suele tener en cuenta a las personas por encima de las cuestiones organizativas. • Ayuda mucho a los profesores recién llegados. • Anima a solucionar problemas y a generar ideas nuevas. • Anima a reflexionar en cómo se puede mejorar el trabajo. • Implica en los valores de la I.E • Implica en los objetivos de la Institución Educativa. 	<p>Investigación por su:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tipo es una investigación aplicada. •Alcance temporal es transversal. •Profundidad o nivel es una investigación descriptiva. •Enfoque es cuantitativa. <p>Diseño- investigación: Descriptivo correlacional</p> <p>*Población muestral: 16 entre plana directiva y docente.</p>

<p>intelectual e identidad del liderazgo directivo con la gestión educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio?</p> <p>P3 ¿Cómo diseñar una propuesta de Liderazgo Directivo para mejorar la Gestión Educativa en la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio?</p>	<p>intelectual e identidad del liderazgo directivo con la gestión educativa de la I.E N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.</p> <p>O3: Diseñar una propuesta de Liderazgo Directivo para mejorar la Gestión Educativa en la I.E. N° 16642 del C.P. El Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.</p>	<p>consideración individual, inspiración e identidad y estimulación intelectual en la gestión educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.</p> <p>H3.El estilo del liderazgo directivo que existe influye positivamente en la gestión educativa de la I.E. N° 16642 del C.P. Triunfo, distrito de Huarango y provincia de San Ignacio.</p>	<p>Variable Dependiente: <u>Gestión Educativa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión institucional. ▪ Gestión administrativa. ▪ Gestión pedagógica. ▪ Gestión Comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Educativo Institucional. • Reglamento interno. • Organigramas. • Manual de funciones y procedimientos. • Comisiones de trabajo. • Canales de comunicación formal. • Relación con instancias del MED. • Administración de recursos materiales. • Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: docentes, administrativos y de servicio. • Presupuesto económico. • Planes y programas. • Relación con los estudiantes. • Estilo de enseñanza. • Actualización docente. • Enfoque de evaluación. • Orientación educativa tutoría. • Relación - redes con instituciones municipales, estatales, eclesiásticas organismos civiles. • Proyectos de proyección social. • Relación de padres y madres de familia. 	<p>Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Científico. ▪ Descriptivo. ▪ Estadístico. <p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encuesta. <p>Instrumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuestionario de encuesta. ▪ Escala de Likert.
---	--	--	---	---	--