

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO
ESCUELA DE POSGRADO
UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



“GESTIÓN DIRECTORAL Y EFICACIA ESCOLAR EN
LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANDRÉS AVELINO
CÁCERES DEL DISTRITO LLUMPA, PROVINCIA
MARISCAL LUZURIAGA, REGIÓN ANCASH – 2016-
2017”

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EM GERENCIA EDUCATIVA

AMBROSIO VILLANUEVA CHAUCA
WALTER TARAZONA CRISPIN

Callao, 2018
PERÚ

**Tesis: “GESTIÓN DIRECTORAL Y EFICACIA ESCOLAR EN LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANDRÉS AVELINO CÁCERES DEL
DISTRITO LLUMPA, PROVINCIA MARISCAL LUZURIAGA, REGIÓN
ANCASH - 2016-2017”**

GRADUANDOS

**AMBROSIO VILLANUEVA CHAUCA
WALTER TARAZONA CRISPIN**

MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA

MIEMBROS DEL JURADO

**Dr. José Leonor Ruiz Nizama
PRESIDENTE DEL JURADO**

**Dr. Félix Alejandro Bonilla Rodríguez
SECRETARIO DEL JURADO**

**Dr. Luis Alberto Chunga Olivares
MIEMBRO DEL JURADO**

**Dr. Víctor Hugo Duran Herrera
MIEMBRO DEL JURADO**

**Mg. Jorge Luis de la Cruz Neyra
ASESOR**

Acta de Sustentación: Nro. 016 registrada en el libro N°01 de Actas de Sustentación por Ciclo Taller de Tesis para la obtención del Grado de Maestro o Doctor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, de fecha 27 de Junio del 2018.

Junio – 2018

Lima - Perú

Dedicatoria:

Dedicamos el presente trabajo de investigación a nuestras queridas familias, razón de nuestro sacrificio para seguir escalando en el valioso campo profesional.

Agradecimientos

- Nuestro sincero agradecimiento a la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional del Callao, por haber implementado el presente Ciclo Taller de Tesis-2017-B, permitiéndonos consolidar nuestro anhelado sueño de optar el grado Académico de Maestro en Gerencia Educativa.
- Al Comité Directivo y a sus docentes del Ciclo Taller de Tesis-FCA-UNAC por el apoyo manifiesto en el logro de este valioso objetivo.
- A la comunidad educativa del Distrito de Llumpa y la Región de Ancash por las expectativas puesto en nosotros.

INDICE

	Pág
CARÁTULA	i
PÁGINA DE RESPETO	ii
HOJA DE REFERENCIA DEL JURADO Y APROBACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE	1
TABLAS DE CONTENIDO	4
RESUMEN	7
ABSTRACT	10
CAPÍTULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Identificación del problema.....	13
1.2. Formulación del problema.....	16
1.2.1. Problema general.....	16
1.2.2. Problemas específicos.....	16
1.3. Objetivos de la investigación.....	16
1.3.1. Objetivo general.....	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. Justificación.....	17
1.4.1. Legal.....	17
1.4.2. Metodológica.....	17
1.4.3. Teórica.....	17
1.4.4. Económica.....	18
1.4.5. Personal.....	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes del Estudio.....	19
2.1.1. Investigaciones Internacionales.....	19
2.1.2. Investigaciones nacionales.....	25
2.2. Marco Teórico.....	29

2.2.1	Dirección y Gerencia estratégica de la gestión directoral...	29
2.2.2	¿Es necesaria la gestión estratégica en el Sector Educación?	31
2.2.3	La Dirección educativa: Importancia funcional.....	34
2.2.4	Gestión administrativa en la Institución Educativa.....	35
2.2.5	Teorías de la Dirección.....	37
2.2.6	Gestión del sistema educativo.....	40
2.2.7	Dimensiones de la Gestión Educativa.....	43
2.2.8	Institución Educativa: D.L. N° 28044.....	47
2.2.9	Liderazgo pedagógico del director escolar.....	48
2.2.10	Eficacia de la gestión escolar.....	56
2.2.11	Compromisos de gestión escolar.....	57
2.2.12	Calidad y gestión educativa.....	59
2.2.13	Calidad en el servicio docente.....	61
2.2.14	La docencia y la escuela que queremos.....	62
2.2.15	Comunidad educativa: Estamentos que la conforman.....	65
2.2.16	Teorías sobre el liderazgo.....	67
2.2.17	Estilos de liderazgo.....	69
CAPÍTULO III.....		72
VARIABLES E HIPÓTESIS.....		72
3.1	Definición de Variables de Investigación.....	72
3.2	Operacionalización de Variables.....	73
3.2.1	Variables y subvariables intervinientes.....	73
3.3.	Hipótesis General e Hipótesis específicas.....	74
3.3.1	Hipótesis general.....	74
3.3.2	Hipótesis específicas.....	75
CAPÍTULO IV.....		76
METODOLOGÍA.....		76
4.1.	Método de Investigación.....	76
4.2.	Tipo de Investigación.....	76
4.3.	Diseño de Investigación.....	76
4.4.	Población y Muestra.....	76
4.4.1	Universo poblacional.....	76

4.4.2 Población muestral representativa.....	77
4.5. Técnica e Instrumentos y Recolección de Datos.....	78
4.6. Procesamiento de recolección de datos.....	81
4.7. Procesamiento estadístico y análisis de datos.....	104
CAPÍTULO V.....	110
RESULTADOS.....	110
CAPÍTULO VI.....	112
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	112
6.1 Contrastación de las hipótesis con los resultados.....	112
6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios.....	114
CAPÍTULO VII.....	115
CONCLUSIONES.....	115
CAPÍTULO VIII.....	117
RECOMENDACIONES.....	117
CAPÍTULO IX.....	119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	119
9.1 Fuentes Bibliográficas.....	119
9.2 Fuentes Electrónicas.....	120
ANEXOS.....	121
01 Encuesta de Actitudes / Opiniones anónima para docentes.....	121
02 Encuesta de Actitudes / Opiniones anónima para estudiantes.....	122
03 Modelo de Excelencia para la Gestión Educativa.....	123
04 Matriz de Consistencia.....	124

ÍNDICE DE TABLAS DE CONTENIDO

01. GRÁFICAS:

Gráfica N° 1 Diagrama de Dispersión para el Análisis de la Gestión Directoral y la Eficacia Escolar: Actitudes estudiantes.

Gráfica N° 2 Diagrama de Dispersión para el Análisis de la Gestión Directoral y la Eficacia Escolar: Actitudes docentes.

02. TABLAS:

Correlación de Variables:

Tabla N° 1 Encuesta de Opinión Anónima: Mide la dimensión Institucional. Actitudes docentes y estudiantes.

Tabla N° 2 Encuesta de Opinión Anónima: Mide la dimensión Pedagógica. Actitudes docentes y estudiantes.

Tabla N° 3 Encuesta de Opinión Anónima: Mide la dimensión Administrativa. Actitudes docentes y estudiantes.

Tabla N° 4 Encuesta de Opinión Anónima: Mide la dimensión Comunitaria. Actitudes docentes y estudiantes.

Tabla N° 5 Estadístico de Fiabilidad.

Tabla N° 6 Correlación de Variables. Hipótesis General: H1.

Tabla N° 7 Correlación de Variables. Hipótesis Específica: H2.

Tabla N° 8 Correlación de Variables. Hipótesis Específica: H3.

Tabla N° 9 Correlación de Variables. Hipótesis Específica: H4.

03. CUADROS:

Coeficiente de Correlación de Spearman: Gestión Directoral.
Actitudes Docentes.

Cuadro N° 1. P4 Muestra liderazgo pedagógico: es justo y equitativo en la toma de decisiones.

Cuadro N° 2. P2 Ejerce a conciencia autoridad y responsabilidad.

Coeficiente de Correlación de Spearman: Eficacia Escolar. Actitudes Docentes.

Cuadro N° 3. P14 Se cumple a cabalidad con las actividades que demanda la gestión comunitaria.

Cuadro N° 4. P17 Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada.

Cuadro N° 5. P16 Promueve hacia la comunidad un buen clima laboral, por ende, buena imagen institucional.

Coeficiente de Correlación de Spearman: Gestión Directoral.
Actitudes Estudiantes.

Cuadro N° 6. P4 Muestra liderazgo pedagógico: es justo y equitativo con el personal en general (controla y evalúa las actividades).

Cuadro N° 7. P10 Subordina el interés individual al grupal.

Cuadro N° 8. P2 Ejerce autoridad y responsabilidad.

Coeficiente de Correlación de Spearman: Eficacia Escolar. Actitudes Estudiantes.

Cuadro N° 9. P14 Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria.

Cuadro N° 10. P18 La comunidad en general considera la gestión del director como una de las mejores entre las IIEE existentes en la comunidad.

Cuadro N° 11. P17 Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada.

Cuadro N° 12. P12 Cumple a cabalidad con las actividades que demanda la gestión pedagógica.

RESUMEN

La presente investigación titulada “Gestión Directoral y Eficacia Escolar en la Institución Educativa de Nivel Secundaria “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash-2016-2017. Institución Educativa Pública de nivel secundario mixto – escolarizada que forma escolares en el Distrito de Llumpa de la Región Ancash. Nuestra condición de docentes y el olvido de los gobiernos por apoyar con firmeza la educación y el desarrollo de las Instituciones Educativas que se encuentran casi olvidadas en estos centros poblados de esta región, es que motivó nuestro interés en investigar la correlación existente de las variables: Gestión Directoral y sus implicancias en la Eficacia Escolar en esa Institución Educativa, y en fin, saber cómo actualmente vienen siendo dirigidas, gestionadas y desarrolladas institucionalmente en el marco del liderazgo directivo, la gestión directiva, y su repercusión en su imagen institucional.

Los hallazgos a los que se arribaron concitan interés y constituyen un serio aporte al distrito, la región de Ancash y a la educación nacional en general, en cuanto que muestra con clara objetividad que quienes actualmente dirigen las IES-DLL-RA no lo vienen haciendo como se debe, quienes actualmente las dirigen no cuentan con el perfil profesional y la experiencia para gerenciar y gestionar con eficacia y calidad, y por ende, muestran inoperancia e incapacidad para definir, fortalecer y promover la Cultura Corporativa, punto de partida para integrar a la gente hacia la visión común para el logro de la cultura corporativa del desarrollo institucional y regional.

Para tal efecto, se empleó el método deductivo, se trabajó con el tipo de investigación aplicada, de nivel descriptivo correlacional causal. Se elaboraron y aplicaron dos encuestas de tipo Likert; una aplicada a los 19 docentes, y la otra, a los 172 estudiantes. Constituyéndose el total del

universo poblacional de 191 individuos, la misma que se consideró como la población Muestral.

De acuerdo al diagrama de dispersión para la Gestión Directoral – Eficacia Escolar, las actitudes/opiniones de los docentes de la IE, en general, en cuanto a la Gestión Directoral y la Eficacia escolar, el 70.20% de los docentes considera que la gestión directoral viene cumpliéndose con acierto en beneficio de la Eficacia escolar. Contrariamente (29.80%) no lo consideran así. En tanto, los estudiantes, a través de sus actitudes u opiniones (65.0%), indican que la gestión directoral solamente es calificada como efectivamente regular. Para lograr el mejoramiento en la eficacia de la gestión y las labores escolares, debe comprometer a los estudiantes (35.0%) que opinan contrariamente, y corporizarlos participando activamente a través de los trabajos en equipo en las diversas actividades programadas en la IE. En este marco de acciones, no se aprecia un acertado liderazgo pedagógico en la gestión directoral de esta IE.

La investigación se realizó en el marco de la sistematización metodológica que la UPG-FCA-UNAC demanda. Se empleó el método hipotético-deductivo, el tipo de investigación fue descriptivo - correlacional y de diseño no experimental transeccional de comparaciones.

En el Capítulo I, se presenta el planteamiento, identificación, determinación y formulación del problema, la importancia de la investigación y sus limitaciones.

En el capítulo II, se consignan los conceptos generales del marco teórico, sustento de la investigación; Dirección estratégica; Gerencia y gestión estratégica, Necesidades y formas de gerenciación educativa; Gestión administrativa; Liderazgo gerencial; Áreas internas de gestión; Dimensiones de la gestión educativa; Instrumentos de gestión; eficiencia y eficacia de la gestión; Calidad y gestión administrativa y pedagógica; Atención personalizada, servicio docente; comunidad educativa, etc.,

liderazgo directivo, rasgos y estilos, etc.; Liderazgo y empowerment: principios y valores; Gerencia, estrategia de la gestión; Gestión administrativa: componentes y funciones básicas; La dirección educativa: teorías y principios; Cultura corporativa, clima laboral e imagen institucional, etc.

En el Capítulo III, se presentan las Variables y las Hipótesis de la investigación. Definición y Operacionalización de las variables; las Hipótesis generales y específicas.

En el Capítulo IV, la metodología. Se presentan: tipo y diseño de investigación; Población y muestra, asimismo se describen las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como el procesamiento estadístico y análisis de datos.

En el Capítulo V, los resultados de la investigación para el contraste de los mismos.

En el Capítulo VI, contrastación de hipótesis con los resultados, y la Contrastación de resultados con otros estudios similares.

En el Capítulo VII, se plantean las conclusiones a las que se arribó en el estudio.

En el Capítulo VIII, se plantean las recomendaciones como políticas de acción correctiva para el mejoramiento.

En el Capítulo IX, se indican y describen las referencias bibliográficas; fuentes bibliográficas y electrónicas, finalmente, LOS ANEXOS. Estos son, entre otros, la Matriz de Consistencia, instrumentos aplicados; escalas y encuestas de actitudes y opiniones.

ABSTRACT

The present investigation entitled "The Directorial Management and its relation with the School Effectiveness in the Educational Institution" Andrés Avelino Cáceres "of the District of Llumpa, Province Mariscal Luzuriaga, Region Ancash-2016-2017. Public Educational Institution of mixed secondary level - schooled that forms school in the Ancashino, District of Llumpa of the Ancash Region. Our status as teachers and the neglect of governments to firmly support the education and development of educational institutions that are almost forgotten in these centers of this region, is what motivated our interest in investigating the existential correlation of the variables: Directorial Management and its implications for School Effectiveness in that Educational Institution, and finally, to know how they are currently being directed, managed and developed institutionally in the framework of directive leadership, management, and to what extent this has an impact on the perception of the community in general, regarding the institutional image.

The findings reached are interesting and constitute a serious contribution to the district, and the Ancash region and to the national education in general, in that it shows with clear objectivity that those who currently direct the IES-DLL-RA are not doing so as it should be, those who currently direct them do not have the professional profile to manage and manage educational institutions with efficiency and quality, and therefore, show inoperative and inability to define, strengthen and promote the corporate culture, starting point to integrate people towards the common vision for the achievement of institutional and regional development.

For this purpose, the deductive method was used, the type of applied research was studied, with a causal correlational descriptive level. Two Likert-type surveys were elaborated and applied; one applied to the 19 teachers, and the other to the 172 students. The total universe of the population is constituted (191 people).

According to the dispersion diagram for the Directorial Management - School Efficiency, the attitudes / opinions of the teachers of the EI, in general, regarding the Directorial Management and the School Efficiency, 70.20% of the teachers consider that the directorial management it is being fulfilled with success for the benefit of school effectiveness. Contrary (29.80%) consider the opposite. While students, through their attitudes or opinions (65.0%), indicates that directorial management is only qualified as effectively regular. To achieve improvement in the efficiency of management and school work, you must refine strategies to engage students (35.0%) who think differently and embody them actively participating through team work in the various activities scheduled in the IE. In this framework of actions, there is no appreciable pedagogical leadership in the management of that EI.

The research was carried out within the framework of the methodological systematization that the UPG-FCA-UNAC demands. The hypothetico-deductive method was used, the type of investigation was descriptive - correlational and of non-experimental transectional design of comparisons.

In Chapter I. The Problem Statement is made: identification and formulation, objectives and justification of the investigation.

In chapter II; The general concepts of the theoretical framework supporting the research are consigned, composed of: Strategic direction; Management and strategic management, Needs and forms of educational management; Administrative management; Management leadership; Internal management areas; Dimensions of educational management; Management instruments; efficiency and effectiveness of management; Quality and administrative and pedagogical management; Quality of the teaching service; educational community, etc. Leadership leadership, traits, styles; Leadership and empowerment: principles and values; Management strategy management; Administrative management: basic components and

functions; The educational direction: theories and principles; Corporate culture, work climate and institutional image, etc.

In Chapter III. The Variables and the Research Hypotheses are presented. Definition and Operationalization of the variables; General and specific hypotheses.

In Chapter IV. The methodology The following are presented: type and design of research; Population and sample, also describes the techniques and instruments of data collection, as well as statistical processing and data analysis.

In Chapter V. The results of the research to contrast them.

In Chapter VI. Testing of hypothesis with the results, and the comparison of results with other similar studies.

In Chapter VII. The conclusions reached in the study are presented.

In Chapter VIII. The recommendations are proposed as corrective action policies for improvement.

In Chapter IX. Bibliographic references are indicated and described; bibliographical and electronic sources, finally,

THE ANNEXES These are, among others, the Consistency Matrix Other annexes, Instruments for data collection, and the instruments applied.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación del Problema

En los últimos cien años casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. El otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales. El diseño institucional de la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos es educar y la demanda educativa del siglo XXI.

Esta situación se ve reflejada en la mayoría de las instituciones del país, encontrando:

- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes,
- Las Instituciones Educativas, en cualquiera de los niveles, deben, antes que dirigirla, gerenciarla.
- Una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones,
- Instrumentos de gestión de cumplimientos únicamente normativos y poco funcionales,
- Participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos,
- Desconfianza, subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa,
- Directivos con prácticas autoritarias o permisivas.
- Una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada (...) Ministerio de Educación, 2014.

- No se fomenta ni se fortalece la cultura corporativa. Por ende, el clima y la calidad de vida laboral no es la mejor.

Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, entonces debemos dar prioridad al cambio y buscar la calidad de ella, pero quien es el responsable para asumir este reto es el directivo que debe tener las características tanto personales como profesionales, ser un líder y tener la capacidad de gerenciar y gestionar con éxito la calidad del servicio educativo en la institución a su cargo. Dirigir y gestionar con eficiencia posibilita, sin duda alguna, la eficacia del estudiante en la práctica de lo aprendido en la IE.

Según un estudio de la UNESCO " 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 necesario fortalecer la capacidad del liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares".

Es muy necesario seleccionar perfiles que gerencien las IIEE con amplio conocimiento, experiencias y talento. Definir los estándares de requerimiento y los perfiles profesionales deseados. Entonces son necesarias las capacitaciones a los directores y docentes. También darle la debida importancia al papel del líder conductor, para que pueda conducir y guiar a los miembros de la institución educativa con eficiencia y eficacia escolar, que implica la mejora continua del logro de los aprendizajes y factores asociados al rendimiento escolar.

Respecto al liderazgo directivo Alfonso C. (2001,13), señala "Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos".

En consecuencia, la eficacia escolar se ve reflejada en la gestión directoral, tanto en su dimensión o aspecto administrativo,

institucional, pedagógico y comunitaria, porque ellos se van a demostrar en el rendimiento académico de los estudiantes o el logro de los aprendizajes, asimismo, en el clima organizacional entre los docentes, cumplimiento de horas efectivas de trabajo pedagógico, mejoramiento con criterios técnicos y adecuados a la realidad del programa curricular, participación de los padres de familia y la comunidad. Por lo tanto, es de suma importancia plantear la presente investigación, con el propósito de determinar, el grado la relación que existe entre la gestión directoral y la eficacia escolar, basado, principalmente, en el liderazgo pedagógico que refleja la calidad educativa, ya que los resultados nos permitirán dar conclusiones para cambiar la visión de la educación.

Es así, en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” de Llumpa se podría atribuir, como uno de los factores asociados a la eficacia escolar, al débil o escaso liderazgo pedagógico del personal directivo - centrado en lo administrativo y desligado de aprendizajes - quienes tienen un rol significativo en la gestión para integrar a los directos líderes pedagógicos que son los docentes, motivarlos, asesorarlos y monitorearlos para generar compromiso con la institución.

Entre otros factores que dificultan el logro de las metas, expectativas, objetivos estratégicos, señaladas en los compromisos de gestión escolar están: prácticas rutinarias e improvisadas de enseñanza (procesos pedagógicos), renuencia en cumplir acuerdos y normas de convivencia de los trabajadores, estudiantes y APAFA (convivencia entre actores), pocas alianzas estratégicas con otras instituciones (interacción/alianza escuela y comunidad) e instrumentos de gestión poco funcionales (gestión, participación y liderazgo). Urge contar con gerentes que administren estratégicamente la gestión educativa.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida la gestión directoral influye en la eficacia escolar de la IE “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017?

1.2.2. Problemas Específicos

- a) ¿Cómo influye el desempeño administrativo del director en los compromisos de gestión escolar?
- b) ¿Cómo influye la gestión institucional del director en la calidad docente?
- c) ¿De qué manera influye el liderazgo pedagógico del directivo en la calidad educativa?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión directoral en la eficacia escolar de la IE “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash, 2016-2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- a) Describir de qué manera el desempeño administrativo del director influye en los compromisos de gestión escolar.

- b) Determinar de qué manera influye la gestión institucional del director en la calidad docente.
- c) Determinar cómo el liderazgo pedagógico del directivo influye en la calidad educativa.

1.4. Justificación

1.4.1. Legal

La investigación está enmarcada en los alcances de la nueva Ley Universitaria 30220 y Normas del Sector Educación de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017 (Ley General de Educación N° 28044). Así como, en el Reglamento de Ciclo Taller de Tesis para obtención del Grado Académico de Maestro en Gerencia Educativa.

1.4.2. Metodológica

La investigación constituirá un serio aporte de consulta a los investigadores, especialistas en la materia y a los interesados en general, a efecto de solucionar dicha problemática existencial.

1.4.3. Teórica

La presente investigación tiene el respaldo de bases pedagógicas y normas administrativas, que permitan ejercer una óptima gestión directoral en marco a la gestión escolar, basado principalmente en el liderazgo pedagógico del directivo;

mejorando la planificación educativa, asesoramiento y monitoreo permanente al docente, gestionando el clima escolar favorable, estableciendo vínculos de participación con la comunidad educativa y toma de decisiones técnicas y oportunas por consenso y responsabilidades compartidas, que redunden en favor de la eficacia escolar de la Institución Educativa.

1.4.4. Económica

El desarrollo de la investigación tuvo en cuenta las variables académicas y económicas del país y de la Región Ancash. Los costos están sustentados por los aportes de los maestristas.

1.4.5. Personal

La presente investigación sirve para mejorar la gestión académica de la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017 - Asimismo, sirve para optar el Grado Académico de Maestro en Gerencia Educativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Estudio

2.1.1. Investigaciones Internacionales

1. Freire Miranda (2015), “Dentro del contexto latinoamericano, acerca los estudios realizados por Unicef en 2004 y Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Evaluación (LLECE) en 2002, evidencian el papel de la gestión institucional y pedagógica en el logro de las escuelas de calidad con resultados destacables, muy a pesar de las condiciones de pobreza en las que estas se encuentran. Al respecto, la Investigación Iberoamericana sobre Eficacia Escolar también destaca el papel de la dirección escolar como un factor clave para conseguir y mantener escuelas eficaces (Murillo, 2007, citado por Freire y Miranda, 2015)”. Lo que fue confirmado por, LLECE en 2010, confirmaba que, cuando las tareas del director se orientan por el liderazgo pedagógico y la promoción de los aprendizajes en la escuela, su actividad tiene un impacto positivo sobre el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Por otro lado, haciendo referencia al Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) de la Unesco, Murillo y Román (2013) realizan una investigación en la que buscan explicar cómo distribuyen el tiempo los directores en la escuela. Cuyo resultado de la investigación arrojó que el tiempo dedicado a tareas asociadas al liderazgo pedagógico tiene un efecto significativo en el rendimiento de Matemática y Comprensión Lectora de los estudiantes de tercer y sexto

grado de primaria; inclusive cuando se controla por nivel socioeconómico de la familia y de la escuela, y por el índice de desarrollo humano del país.

Resumen:

Las escuelas estudiadas se caracterizan por presentar una gestión institucional centrada en lo pedagógico; siendo el eje de su acción el aprendizaje de los estudiantes.

2. Robinson, Lloyd y Rowe (2008 y 2016) han investigado sobre el tema de cómo los líderes educativos influyen en una serie de resultados de los estudiantes. En tanto, los efectos del liderazgo sobre los resultados de los estudiantes son directos e indirectos. Una razón importante para el interés en los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes es el deseo de los responsables políticos en muchas jurisdicciones por reducir las disparidades persistentes en los logros educativos entre diversos sectores sociales y grupos étnicos, y su creencia de que los líderes escolares juegan un papel vital en hacerlo (OCDE, 2001). En los estudios de caso sobre cambios en las escuelas y sobre intervenciones en la enseñanza y el aprendizaje, invariablemente otorgan al liderazgo de la escuela y del distrito una gran responsabilidad sobre la eficacia de la escuela y la enseñanza (Edmonds, 1979; Maden, 2001; Scheurich, 1998).

Lo sustentado, es corroborada estadísticamente al decir que, en un meta-análisis de 37 estudios multinacionales de los efectos directos de liderazgo en los resultados de los estudiantes, Witziers informa de un efecto medio (reportado como una puntuación z) de 0,02, una estimación que se

interpreta generalmente como una indicación de no impacto o de impacto muy débil (Witziers et al., 2003). La mayoría de la investigación cuantitativa posterior ha conceptualizado la relación entre liderazgo y resultados de los estudiantes como indirecta, con líderes que establecen las condiciones (por ejemplo, la provisión de oportunidades de aprendizaje profesional docente, las formas de agrupación de estudiantes) a través del cual los profesores tienen un impacto más directo en los estudiantes. La conclusión típica elaborado por investigadores de liderazgo cuantitativos es que los líderes escolares tienen efectos pequeños e indirectos sobre los resultados de los estudiantes que están mediados fundamentalmente por los profesores (Hallinger y Heck, 1998).

Resumen:

La influencia del liderazgo del director tiene un efecto pequeño a moderado respecto a los resultados escolares (rendimiento escolar y logro de aprendizajes). Así también, esta relación de liderazgo es más indirecta que directa; sin embargo, las buenas prácticas del liderazgo pedagógico del directivo influyen positivamente en la eficacia escolar, entendida como el logro de aprendizaje continuo.

3. Calero, Mavilo (1998) en su libro “Hacia la excelencia educativa” considera que es importante que el Director del centro educativo, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes.

Resumen:

El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización escolar valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

4. García y Falcón (2009) considera la Gestión Escolar como medio para lograr la calidad en las instituciones públicas de educación primaria. La tesis desarrollada tuvo como objetivos:

Objetivos General: Conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias. Específicos:

1. Analizar las principales alternativas teóricas de gestión escolar.
2. Caracterizar las actividades cotidianas del gestor escolar, para reconocer aquellas que impactan en la calidad educativa.
3. Reconocer las necesidades de formación para los gestores escolares.
4. Elaborar una propuesta de modelo de gestión que permita la mejora de la calidad de las instituciones educativas.

Resumen:

Con respecto al objetivo general de la investigación, conocer el papel de la gestión escolar dentro de la calidad que logra una escuela de educación primaria es de influencia determinante; porque las actividades que realizan los directores participantes, se considera que todas impactan en la calidad de su escuela, ya sea de forma positiva o negativa,

pero siempre tienen una influencia. Aquellas que se distinguen como positivas son:

- Recibir a los alumnos, padres y maestros a la hora de entrada.
- Atender las problemáticas de manera inmediata y canalizar las acciones debidas en busca de sus soluciones.
- Crear un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares.
- Recorrer las aulas y observar las clases de forma periódica, con el fin de estar al tanto del progreso de los alumnos en los programas de estudio.
- Mantener una relación de respeto y cooperación con los padres de familia, brindándoles información acerca del rendimiento académico de sus hijos de forma oportuna.
- Delegar las actividades administrativas a las personas correspondientes.
- Vigilar el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal.
- Conseguir recursos humanos, físicos y económicos, para el mejoramiento de la escuela.

Así mismo, en la investigación se propone el modelo de gestión de tipo dialógico o comunicacional para lograr la calidad educativa, por cuanto resuelve las necesidades administrativas y pedagógicas; pero en el trabajo de campo no se identifica a ninguno de los directores en este modelo; sino la personalidad del director influye bastante en el tipo de gestión directoral.

5. Guiselle, V. (2013). "Incidencia del estilo escolar en el clima institucional". En su tesis plantea los siguientes objetivos:
Objetivo General: Analizar la percepción de los directivos y docentes sobre la incidencia del estilo de gestión escolar del equipo de conducción en el clima institucional en una escuela del nivel secundario.

Objetivos específicos:

- Definir los estilos de gestión escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción de las escuelas secundarias.
- Describir roles del equipo directivo como líderes en los distintos estilos de gestión escolar.
- Describir el clima institucional-laboral y los factores que influyen en él.
- Revelar las percepciones que los directivos y docentes tienen sobre la incidencia del estilo de gestión escolar, liderazgo psicopedagógico, clima institucional e implicancias en el desarrollo institucional.

Resumen:

Tuvo como conclusiones que, un estilo es un proceso activo que probablemente muestre diferencias en el transcurso del desarrollo de las funciones de dirección. La autoría menciona tres estilos básicos de actuación de los directores: el interpersonal, el administrativo y el político.

En cuanto a los estilos de gestión escolar vinculados a las funciones del equipo de conducción durante el trabajo de campo pudo observarse que los directivos tienen una presencia visible y activa, los mismos mantienen relaciones cordiales y de confianza con todo el personal.

Además, Los resultados arrojaron que las decisiones son tomadas por el equipo de conducción y que las mismas son tomadas en cuenta. Las tareas son delegadas por los directivos a través de reuniones y establecimiento de pautas.

2.1.2. Investigaciones Nacionales

1. Dante E, Rojas Linares (2016). “Gestión Directoral y clima institucional en las instituciones educativas públicas de nivel inicial de la ciudad de Requena del Oriente peruano”. Esta investigación tiene como objetivo: Determinar en qué medida la Gestión Directoral influye en el Clima Institucional de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Inicial de la Ciudad de Requena; más específicamente determinar cuánto influye la gestión administrativa, gestión financiera, gestión pedagógica, así como el liderazgo del director (a), en el clima institucional de las Instituciones Educativas Públicas del Nivel Inicial de la Ciudad de Requena.

Resumen:

De la investigación se destaca que, el método utilizado es el descriptivo transversal correlacional. La población estuvo conformada por todas las instituciones educativas del nivel inicial de la ciudad de Requena. El instrumento utilizado es el cuestionario y la técnica la encuesta, los datos obtenidos se procesó en tablas estadísticas con su análisis e interpretación y conclusión.

Por otra parte, para lograr los fines institucionales en la gestión educativa, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, por lo que la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al

contexto del cual son parte. El servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión; es decir, el “Ciclo de Deming” que tiene los siguientes momentos: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (ciclo PEVA DE Edward Deming).

2. Rincón, J. (2005). “Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del valle de Chumbao de la Provincia de Andahuaylas, Lima, Perú”. Tesis para optar el grado de Magister en Educación-UNMSM. En la tesis planteada el problema orientador fue: ¿Cuál es la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño de los docentes?

Resumen:

Utiliza dos técnicas para la colecta de datos, como son: una entrevista dirigida a directores y la otra una encuesta dirigida a los estudiantes y docentes. Siendo una de sus principales conclusiones: “(T) entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe un alto grado de correlación (T)”. Por otro lado, “(T) en las instituciones educativas del Valle del Chumbao los estilos de director que predomina son el estilo anárquico y el autoritario (T)”.

3. Yoni y Rojas (2009). “Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico "La Pontificia" de Huamanga, Ayacucho, Lima, Perú”. Tesis para optar el grado académico de Magíster en Educación, con mención en Gestión Educativa-UNMSM. Concluyen:

La gestión educativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 72.4 %. Del mismo modo la Gestión Organizativa se relaciona con el Rendimiento Académico a una Correlación directa y significativa de 91.2%. Siendo así que la Gestión Administrativa se relaciona con el Rendimiento Académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico - La Pontificia, Huamanga Ayacucho, 2009. Presenta Correlación directa y significativa de 58.1%.

Resumen:

Existe la evidencia que la relación entre la gestión educativa y el rendimiento académico es positiva; por su puesto cuando existe un buen liderazgo en todas las dimensiones de gestión escolar.

4. Morales, G. (2012). "Relación entre el Liderazgo de los Directores y el desempeño docente en las instituciones Educativas Públicas del nivel primario del Distrito de Ventanilla - Callao", realizó una investigación de diseño descriptivo correlacional de corte transversal, con una población de estudio conformado por 236 docentes y 525 alumnos de las instituciones educativas: "Pedro Planas Silva - N° 5120", "Faustino Sánchez Carrión", "Los Ángeles" y "Francisco Bolognesi" del nivel primario del Distrito de Ventanilla de la Región Callao. Cuyo objetivo general fue demostrar el grado de relación entre el Liderazgo del Director y el desempeño docente de las instituciones educativas del mencionado lugar. Llegando a verificar que existe una correlación estadísticamente significativa (p -valor = 0.021 < 0.05) entre el desempeño docente y el liderazgo

de los directores en las instituciones educativas del nivel primario del Distrito de Ventanilla de la Región Callao.

Resumen:

En este estudio, se confirma que las variables del liderazgo del director y el desempeño docente están relacionadas significativamente en las instituciones educativas.

5. Sorados, M. (2010) “Influencia del liderazgo en la calidad de la Gestión Educativa”. Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación-UNMSM, Lima, Perú. Argumenta que la calidad de la gestión de una institución educativa, puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones.

Resumen:

La investigación busca determinar la relación que existe entre los factores asociados influyentes a la calidad de gestión educativa, cuyos resultados permiten darle la debida importancia a cada factor, a fin de tomar decisiones correctas en la gestión.

Por su importancia y complejidad el fenómeno educativo vive en una suerte de cambios drásticos y permanentes. Las investigaciones citadas como antecedentes del presente estudio, buscan respuestas a través de la gerencia conductiva para no sólo mejorar la gestión de quienes las vienen “dirigiendo” sino también ofrecer un servicio educativo

realmente de calidad. Ciertamente la función directiva es muy compleja y exigente, fundamentalmente en conocimiento, habilidades y destrezas gerenciales, experiencia, liderazgo conductivo, conducta apropiada y flexibilidad. Por lo tanto, un centro escolar sólo será eficiente y eficaz en la medida que lo sea su director y quienes lo acompañen en esa virtuosa labor. Como puede observarse, los problemas de la educación son muchos y muy variados, por lo que será necesario seguir problematizando, para encontrar soluciones viables para la educación de calidad en nuestro país.

2.2. Marco Teórico

2.2.1 Dirección y Gerencia estratégica de la gestión educativa

Las Instituciones Educativas a nivel nacional, precisan de tomar decisiones racionales y responsables que le permitan adaptarse al cambio cambiante para poder adaptarse a la situación contextual. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los recursos y potenciales que le aseguren una supervivencia beneficiosa a largo plazo. Sin embargo, creemos, es importante, porque el cambio gira hacia esa esa direccionalidad; la gerenciación y la gestión conductiva transformacional de las Instituciones educativas.

Constituye nuestra seria preocupación, las IIEE prosigan “dirigiéndose”, pues la dinámica inminente del cambio exige sean gerenciadas y debidamente gestionadas, para hacerlas más efectivas que logre el desarrollo y la trascendencia en la eficiencia y la eficacia de la calidad en los servicios educativos que brinda a la comunidad. Las IIEE deben optar por gerencias

gerenciadas por gerentes con liderazgo conductivo en el marco de una institución visión holística funcional.

Indudablemente dentro de la gerenciación educacional es necesaria la Organización. La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) consideran que el término GERENCIA es difícil de definir, puesto que significan cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...”.

De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

La Gerencia Educativa básicamente, para Otoniel Alvarado (2003:34) "... es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva".

Objetivos de la Gerencia: Posición en el mercado, Innovación, Productividad, Recursos físicos y financieros, Rentabilidad (rendimientos de beneficios), Actuación y desarrollo gerencial, Actuación y actitud del trabajador, y Responsabilidad social.

Egard Alan Pintado Pasapera (2014: 94) considera que; "las organizaciones inteligentes centran su búsqueda en aquellos gerentes líderes, visionarios gestores que inspiran, motivan y entusiasman a sus trabajadores en el logro del éxito, líderes conductivos con capacidad negociadora, talento innato, hábiles gestores de la creatividad y la innovación, premunidos de mística y de comprobados patrones ético morales (...)".

2.2.2 ¿Es necesaria la gestión estratégica, en el sector educación?

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello se nos hace necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves tales como ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?

La respuesta a esta pregunta define, en parte, un aspecto de la naturaleza de la gerencia: La gerencia es un estilo de vida organizacional, es responsable del éxito o el fracaso de un

negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica *cuándo* ella es requerida.

Cuando estudiamos la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso de la administración científica. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un compartimento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: Planeamiento, organización, dirección y control.

Rudy Cuevas C., (2010: 58) al respecto considera que; “cuando la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos”.

Se plantean diversas funciones administrativas. Sin embargo, se reconoce como las más importantes las siguientes:

- a. Planificación, que supone la determinación de los propósitos institucionales y a estrategia para alcanzarlos. Siempre partiendo de la situación presente y en consideración a recursos dados y temporalidades.

- b. Organización: comprende el diseño y mantenimiento de la estructura intencional de los roles que las personas desempeñan en una organización. Supone la determinación de las responsabilidades y la adecuada disposición de recursos, dentro de una cultura organizacional. También corresponde a su ámbito lo que en algunos textos aparece como función aparte, la llamada Integración de Personal que se plantea el reto de cómo mantener ocupados los puestos diseñados, por lo cual desarrolla actividades de reclutamiento, selección, desarrollo en el puesto y si fuera necesario la separación. Asimismo, el crear espíritu corporativo de equipo (círculo de calidad), desarrollar las habilidades personales y encontrar la correcta ubicación de los integrantes del centro educativo.

- c. Dirección: que supone influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización. En este sentido, involucra la conducción institucional mediante la ejecución de tareas y el apoyo administrativo necesario.

- d. Control, en tanto medición y corrección de las actividades, con el fin de asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Pero también, como la valoración de la ejecución de actividades y sus respectivos productos, valoración de resultados y logro de objetivos.

2.2.3 Dirección educativa: Importancia funcional

Función y proceso administrativo básico de la gestión educativa, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que utilizarán para obtener cooperación y lealtad de los subordinados; y da órdenes para el logro de los objetivos. Busca que todos los miembros del grupo se propongan lograr los objetivos y obtener los resultados previstos en los planes de organización, alcancen la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del director, ejercicio en base a decisiones tomadas directamente o delegadas, supervisando que se cumpla en forma adecuada las órdenes emitidas.

El director, para ser un administrador tiene las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o debilitan la marcha del centro educativo.

Likert (1961) citado por Fernando Neves de Almeida (1999: 44 considera) "...cuando las personas son menos criticadas (sancionadas) por las cosas que hacen mal y más ayudadas a mejorar (orientación cooperativa), se vuelve más productivas".

La dirección es parte esencial y central de la administración. El componente "más real y humano" pues aquí se lucha con las cosas y problemas "como son realmente" y no "como se suponía debían ser". Es la función de mayor imprevisibilidad, rapidez y hasta cierto punto explosivo, pues un pequeño error, facilísimo de cometer ante la dificultad de prever las reacciones

humanas que se enfrentan cotidianamente, puede ser difícilmente reparable.

W. M. Vereau (2006) consideraba como función directiva a: “la función y proceso administrativo básico de gestión, que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizarán para obtener cooperación y lealtad de los subordinados; y da dirección para lograr los objetivos institucionales. Crea, por consiguiente, las condiciones favorables, el ambiente escolar propicio, para que la organización funcione óptimamente”.

La dirección es una cualidad de grupo. Una persona no puede ser líder aparte del grupo. Un grupo puede tener dirección, pero alguien debe preocuparse de desarrollar el sentimiento de grupo y coordinación. De su accionar depende realizar los propósitos.

2.2.4 Gestión administrativa en la Institución Educativa

La administración y conducción de una institución educativa, considerada ya como una empresa de servicios, no es ajena a la gestión empresarial y, por ende, vela recordar que para lograrla es necesario aplicar las cuatro grandes funciones básicas de la administración: la planeación, la organización, la comunicación y el control. Tomamos en cuenta como marco de referencia la política de la empresa para aplicar sus cuatro grandes funciones y en una segunda parte hablaremos de las actividades funcionales o de apoyo dinámico a la gestión total.

Toda institución educativa, como cualquier organización con sus propios finales, debe fijar plenamente su “filosofía de

acción” como marco de referencia de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de sus objetivos. De allí surge el perfil del clima laboral de la institución, conjugada como es de suponer con el proceso administrativo, el cual debe quedar encuadrado en el marco de dicha filosofía. A esta filosofía de acción denominamos política general, de la cual surgen diversas políticas estructurales y funcionales que deben ser consideradas por los responsables de la conducción de dichas instituciones.

El respecto V. Aguilar y O. Almeyda (2003) consideran que “el clima institucional, es el ambiente que se vive en el centro educativo, a partir de las relaciones cotidianas entre sus miembros. Es la percepción común de un sistema de significados (valores) que comparten todos los miembros de la escuela y que distingue a una organización de otra”.

El sistema educativo debe encuadrarse dentro de los dos grandes sistemas o macro variables que la globalización maneja: el sistema político y el sistema económico. Como base en la coyuntura socioeconómica del país y del proyecto educativo, el sistema educativo nacional se traslada a las instituciones educativas en sus equivalentes, la política educativa institucional, que tomará como micro variable la estrategia como equivalente del poder político y la gestión administrativa como equivalente del sistema económico. En este contexto, de cara al entorno y a la sociedad se debe estructurar la política educativa partiendo de y considerando lo siguiente:

- Llevar a cabo un estudio de las necesidades y problemática del mercado educativo.
- Aterrizar en un diagnóstico de la situación educativa actual.

- Contrastar con el proyecto educativo nacional.
- Tomar una decisión sobre los objetivos educativos de la institución en el contexto de la sociedad, las estrategias, el mercado y la gestión administrativa.
- Los objetivos debidamente estructurados, ordenados por prioridades y articulados dentro de un conjunto o sistema de acción, determinará la política educativa de la institución. La política educativa de las instituciones educativas deberá considerar como visión de futuro y de acción, independientemente de los aspectos particulares a cada una, lo siguiente:
 - Democratización de la educación en todos los niveles.
 - Calidad en la enseñanza.
 - Innovación e investigación permanentes.
 - Excelencia magisterial.
 - Conocimientos orientados hacia la problemática social y productiva.
 - Manejo y creación de tecnología.
 - Responsabilidad plena hacia y para con el alumno.
 - Apoyo administrativo de primer nivel.

2.2.5 Teorías de la Dirección

a. Teoría Autocrática

Según esta teoría de la dirección se caracteriza por el dictado de órdenes e imposiciones y por actos arbitrarios en relación a los subordinados. El director tiende a centrarse en el trabajo; estableciendo una estrecha vigilancia para cerciorarse de su ejecución. Busca que las

estructuras formales de la organización sean respetadas en todo momento.

El director autócrata se basa en su autoridad y su derecho de mando, en órdenes generalmente apoyadas por sanciones, de las cuales la disciplina se encuentra entre las de mayor importancia. Disciplina usualmente acompañada, más que con el otorgamiento de recompensas, con la implantación de un sistema de castigos, por lo cual las imposiciones dependen de su poder para premiar o castigar. Tiene la convicción que la mayoría de los seres humanos trabajan mejor en un clima en orden y cuando prevalece la sanción de la disciplina.

b. La Teoría Psicológica

En este caso la principal función de un director es crear el mejor sistema de motivación posible. El director estimula a sus subordinados para que contribuyan a los objetivos institucionales y para que alcancen sus propios objetivos personales. La dirección que motiva presta mucha atención a necesidades del subordinado, de reconocimiento, seguridad emocional y oportunidad de acuerdo con sus deseos y necesidades. La satisfacción de estas necesidades es una forma que ayuda a la organización a tener más éxito, representando el referente central del desempeño del director.

c. La Teoría Sociológica

Asume que la dirección está compuesta por la suma de esfuerzos que facilitan las actividades de los subordinados y lucha por conciliar cualesquier conflicto organizacional entre ellos. El director establece los objetivos con la

participación de los subordinados, por lo cual, la identificación de los objetivos proporciona la orientación que suelen requerir los subordinados. Igual ocurre con la toma de decisiones. Esto hace necesario conocer el desempeño, las convicciones y comportamientos que se espera de ellos.

Pero, en la medida que los esfuerzos para alcanzar los objetivos influyen en las interacciones entre los subordinados, en ocasiones hasta el grado de generar conflictos disyuntivos entre ellos, se espera que el director adopte medidas correctivas, que ejerzan su influencia directriz y reinstale la armonía y el esfuerzo cooperativo entre los subordinados.

d. La Teoría de Apoyo o Participativa

El director asume la posición de que “los subordinados desean rendir sus mejores esfuerzos y su mejor dirección es apoyar tales esfuerzos”. Con esta finalidad crea un ambiente de trabajo que promueve el deseo que cada uno se desempeñe con lo mejor de su habilidad, que cooperando con otros desarrolle sus propias destrezas y habilidades. Las sugerencias respecto a la mejor forma de hacer el trabajo, de mejorar las condiciones de trabajo, de respeto a las nuevas ideas, son estimuladas y promovidas. El director proporciona una supervisión general estimula a sus subordinados para que usen su creatividad al manejar los detalles de sus trabajos. La toma de decisiones por parte del dirigente incluye la consideración de las opiniones de los subordinados y recomendaciones, que ellos buscan agresivamente.

2.2.6 Gestión del sistema educativo

Este tema, dentro de la materia de investigación educativa también es conocido como “Gestión Escolar”, “Sistema de Dirección Escolar”, “Dirección Escolar” y, a la acción de dirigir, administrar y liderar se denomina “Gestión Directoral”.

(Ley General de Educación. Ley N° 28044, 2003) define: “La gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible. Se ejecuta en un marco de respeto a la autonomía pedagógica y de gestión que favorezca la acción educativa (...)”.

Como se entiende, la gestión educativa fortalece y asegura la calidad, equidad y pertinencia del servicio educativo. Se desarrolla de manera descentralizada en el marco de las competencias compartidas de los niveles de gobierno, preservando la unidad del sistema educativo. Se caracteriza por ser: descentralizada, simplificada y flexible, participativa, favorece el proceso de aprendizaje, formativo; unitario, sistémico y eficaz, orientado a resultados evaluados e integral, que comprende las dimensiones pedagógica y administrativa de la gestión educativa.

Además, la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. Pero no es una disciplina teórica, muy por el contrario, es una disciplina aplicada en la cotidianidad de su práctica. En la actualidad, esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa. Por lo tanto, la gestión educativa es

una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, la política y la práctica.

En un inicio, se tiende a un modelo de “administración educativa” en la que se separa las acciones administrativas de las técnico-pedagógicas; pero actualmente, se complementan lo administrativo con lo pedagógico, buscando una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa en la conducción de la institución.

Por otra parte, merece aclarar que, la gestión de las escuelas ha sido asumida convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto; basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar. (Guerrero, 2012, citado en Marco de Buen Desempeño del Directivo, 2014).

En tal sentido, la gestión escolar, necesita contar con un referente que reoriente el quehacer de los directores en todas sus dimensiones: desde el aula hasta la vida institucional,

desde lo “estrictamente pedagógico” hasta los distintos asuntos organizacionales que posibilitan o no un proceso de enseñanza-aprendizaje con determinadas características; transitando de una labor administrativa a una labor centrada en los procesos pedagógicos.

Por último, según la nueva visión y características del trabajo del director de la institución educativa, esta labor está señalada y ampliamente sustentada en el documento llamado: Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lo cual se concibe como:

El Marco de Buen Desempeño del Directivo es una herramienta estratégica de la reforma de la institución educativa que se enmarca dentro de las políticas de desarrollo docente priorizadas por el sector educación. En el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012, se propone para el ámbito de la gestión: “Que las instituciones educativas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes” (MINEDU; 2012b, 52); de ahí que el primer resultado de la reforma de la institución educativa en este ámbito, se refiere a la necesidad de contar con directivos seleccionados, formados y organizados. Así, el marco del buen desempeño del directivo se convierte en una herramienta estratégica de implementación de una política integral del desarrollo directivo. Este documento contiene las siguientes categorías:

Conceptos de dominio, competencia, liderazgo y desempeño del director:

DOMINIO	COMPETENCIA	DESEMPEÑO
<p>Conjunto de competencias que integran un área específica del actuar directivo. Son interdependientes, ya que cada uno de ellos influye en el desarrollo del otro como parte de un todo. Integra dos (02) dominios.</p>	<p>Un saber hacer en contexto, que implica compromisos, disposición a realizar las tareas o a cumplir responsabilidades con calidad, raciocinio, manejo de determinados fundamentos conceptuales y comprensión de la naturaleza moral y las consecuencias sociales de sus decisiones. Integra seis (06) competencias.</p>	<p>Acción observable que realizan los directivos y que evidencia el dominio de la competencia. Integra veintiún (21) desempeños.</p>
LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DIRECTIVA Y LA GESTIÓN PEDAGÓGICA		

2.2.7 Dimensiones de la Gestión Educativa

Representantes de la UNESCO, señalan que, “existen varias propuestas de dimensiones de la gestión educativa. La más sintética y comprensiva es la que plantea cuatro dimensiones: la institucional, la pedagógica, la administrativa y la comunitaria”; las mismas se detallan en seguida:

A. Dimensión Institucional

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que

en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En esta dimensión, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, entre otros.

B. Dimensión Pedagógica

Esta dimensión se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje.

La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la

evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso de dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras. El director debe contar con un liderazgo pedagógico y metacognitivo.

C. Dimensión Administrativa

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

Algunas acciones concretas serán la administración del personal, desde el punto de vista laboral, asignación de funciones y evaluación de su desempeño; el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles; organización de la información y aspectos documentarios de la institución; elaboración de presupuestos y todo el manejo contable-financiero.

D. Dimensión Comunitaria

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

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.

Instrumentos de Gestión:

- Constitución política del Estado Peruano.
- Ley General de Educación Nacional.
- Proyecto Educativo Institucional
- Plan Anual de Trabajo
- Plan de Monitoreo y Acompañamiento
- Reglamento Interno
- Proyecto Curricular Institucional
- Proyecto de mejora / Proyecto de Innovación
- Informe de Gestión Anual
- Plan de Gestión Ambiental
- Plan de Manejo de Ingresos y Recursos propios.

Proyectos Innovadores:

- Uso de las TIC en las sesiones de aprendizaje
- Escuela limpia – Escuela saludable (CAE)
- Proyecto del Comité de Tutoría y Orientación del Educando

- Proyectos productivos para satisfacer las necesidades del IE y la comunidad orientados a la empresa
- Proyectos de promoción del Turismo y conservación del medio ambiente, entre otros.

2.2.8 Institución Educativa

- La Ley General de Educación (Ley N° 28044, 2003) define la Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada (...).”
- En tal caso, no solamente es una comunidad de aprendizaje, sino también de enseñanza que ofrece su servicio educativo en un determinado nivel, modalidad o forma educativa. Cuya finalidad que persigue es el logro de los aprendizajes y la formación integral de sus estudiantes. El Proyecto Educativo Institucional orienta su gestión. Así mismo, tiene autonomía en el planeamiento, ejecución, supervisión, monitoreo y evaluación del servicio educativo, así como en la elaboración de sus instrumentos de gestión (PEI, PCI, PAT, RI, entre otros que disponen las instancias superiores). Se relaciona con su entorno y está abierta a la participación de la comunidad, atiende a sus necesidades y apoya propuestas de desarrollo.
- Los agentes que dirigen las Instituciones Educativas se enmarcan en el principio del orden y la moral de la gestión pública.

Walter Andía Valencia (2014: 302) indica: “están sujetos a evaluación del desempeño los directivos públicos, los servidores civiles de carrera y los servidores de actividades complementarias”.

2.2.9 Liderazgo pedagógico del director escolar

El líder pedagógico, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. En ese sentido el Líder, es la persona que dirige por medios persuasivos y en mérito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.

Así mismo, Gento (2002: 56) consideraba que el Líder es aquella persona capaz de provocar la liberación, desde dentro, de la energía interior de otros seres humanos, para que éstos voluntariamente se esfuercen hasta alcanzar, del modo más eficaz y confortable posible, las metas que dichos seres humanos se han propuesto lograr para su propia dignificación y la de aquellos con quienes conviven.

Lo que se puede entender es que en toda organización por más pequeña que esta sea, siempre se tendrá la presencia de un líder, responsable de conducir a los subordinados o seguidores hacia el logro de los propósitos institucionales y a satisfacer los intereses y demandas de sus miembros; para esto el líder será capaz de influenciar, motivar y lograr convencer, de ser posible con el ejemplo, que los caminos que se siguen son los correctos y por lo tanto conducirán al éxito. En necesario también que el líder maneje una serie de estrategias para

permitir que sus seguidores ejecuten eficientemente sus tareas.

El liderazgo pedagógico directivo es uno de los factores escolares más importantes en el aprendizaje de los estudiantes (...); así mismo, (Álvarez, 2001, citado en Cuevas y Díaz, 2005) manifiesta “la calidad de las escuelas va a depender en gran medida de la competencia, dedicación y estilo de liderazgo del equipo directivo”.

Los liderazgos dentro de las instituciones educativas resultan ser fundamentales en los resultados de aprendizaje de estudiantes.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo en Rutas del aprendizaje, El logro de aprendizajes de los estudiantes depende no solamente del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director.

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo, persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico (MINEDU, en Marco de Buen Desempeño del Directivo).

Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que, para ello, logre vincular el

trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad.

Luis Sevillano García (2005: 34) sostiene que los principios que potencian la acción de las personas a adaptarse y producir a voluntad y motivacionalmente, son: “la libertad de acción, autonomía, espontaneidad, flexibilidad, iniciativa, prospección, experimentación, orientación y auto perfeccionamiento, inquietud intelectual, rompimiento de la rutina, etc.”

El Ministerio de Educación (2016), en el Manual de Compromisos de Gestión Escolar refiere: por liderazgo pedagógico se entiende al conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Es la diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, especialistas y demás personas que se desempeñan en la educación. Los líderes pedagógicos dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes (...). Por consiguiente, el líder pedagógico debe ser:

- Gestor del currículo, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.
- Promotor del cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

- Monitor de la implementación de las acciones educativas, orientados al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas.

Por otra parte, se entiende por liderazgo pedagógico como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. (Leithwood, 2009, citado en Marco de Buen Desempeño del Directivo, 2014).

De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo -formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

El liderazgo del director con el logro de aprendizajes de los estudiantes puede ser directo o indirecto; así por ejemplo: a) de manera directa los directores interactúan con los estudiantes, mediante el monitoreo y la sanción de comportamiento y control de disciplina de aquellos que presentan problemas y b) de manera indirecta, el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes cuando promueve entornos de aprendizaje para los profesores, establece una comunicación fluida con ellos, los asesora y monitorea constantemente, toma decisiones bajo consenso, los motive y estimule sus capacidades.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO

PRÁCTICAS DE LIDERAZGO	SIGNIFICADO DE LA DIMENSIÓN
Establecimiento de metas y expectativas	Incluye establecer metas importantes y medibles del aprendizaje, comunicarlas de manera clara a las partes, e involucrar al personal en el proceso de manera que se consiga claridad y consenso acerca de las metas.
Obtención y asignación de recursos de manera estratégica	Situar como meta prioritaria los recursos: personas, medios y tiempo. Claridad acerca de los recursos que no se están obteniendo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.
Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	Implicación directa en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante las visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a los profesores. Poner el foco en la calidad de la enseñanza, en particular, en el aprendizaje. Coherencia y alineación entre clases, cursos y diferentes escuelas.
Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Liderazgo que no sólo promueve, sino que participa directamente con el profesorado en el desarrollo profesional formal e informal. Mayor expertise en liderazgo, implica mayor influencia.
Asegurar un entorno ordenado y de apoyo	Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje al reducir presiones externas e interrupciones; brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula. Relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Fuente: Bolívar, 2010

INGREDIENTES BÁSICOS DEL LIDERAZGO

Ingrediente Básico	Significado
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer – profesional y personalmente – y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
Pasión	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia como aprender de los demás y trabajar con ellos.
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás.
Curiosidad	Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando tomar riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Fuente: Warren Beenis-2015.

CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO BASADO EN VALORES

Características	Significado
Integridad	Nunca pierde de vista sus objetivos o compromete sus principios. Es simultáneamente una persona de fuertes principios y pragmática.
Confianza	Refleja los valores y aspiraciones de sus seguidores. Acepta el liderazgo como una responsabilidad, no como un privilegio. Sirve a los demás.
Saber escuchar	Escucha aquellos a los que sirve, pero no es prisionero de la opinión pública. Estimula opiniones disidentes entre sus consejeros. Pone a prueba las ideas, explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones.
Respeto por los seguidores	Es un líder de líderes. Es pragmático en lo esencial pero cree apasionadamente en lo que dice y hace.

Fuente: Milton Morrison. República Dominicana, 2011.

MEGAHABILIDADES DEL LIDERAZGO

Megahabilidades	Significado
Visión de Futuro	Mantiene su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando camina hacia el.
Dominio de Cambios	Regula la velocidad, la dirección y el ritmo del cambio en la organización, de forma que su crecimiento y evolución concuerden con el ritmo externo de los acontecimientos.
Diseño de la Organización	Es un constructor en la institución cuyo legado es una organización capaz de triunfar al cumplir sus predicciones
Aprendizaje Anticipado	Es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional.
Iniciativa	Demuestra tener la habilidad para hacer que las cosas sucedan.
Dominio de la Interdependencia	Inspira a otros a tener ideas y confiar entre ellos, a comunicarse bien y frecuentemente, y a buscar soluciones colaboradoras a los problemas.
Altos niveles de Integridad	Es serio, honesto, tolerante, confiable, cuidadoso, abierto, leal y comprometido con las mejores tradiciones del pasado.

Fuente: Burt Nanus - Nueva York, 1998.

2.2.10 Eficacia de la gestión escolar

Respecto a este tema, los investigadores del ámbito internacional de la investigación educativa, han desarrollado dos movimientos: algunos han sugerido llamar “escuelas eficaces”, mientras otros “Eficacia Escolar”, con fines de producir cambios en las prácticas en el interior de los establecimientos (instituciones educativas) para lograr mejores aprendizajes de los estudiantes.

Por un lado, “Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias”. (Murillo 2005:25).

Esta propuesta tiene tres características:

- Valor añadido como Operacionalización de la eficacia.
- Equidad como un elemento básico en el concepto de eficacia.
- Desarrollo integral de los alumnos como un objetivo irrenunciable de todo sistema educativo.

Murillo, Francisco y Garzón (2003) entendían por eficacia, generalmente, la capacidad que tienen las escuelas de lograr que sus alumnos alcancen metas educativas de calidad independientemente de su origen social. Las metas educativas se entienden en esta tradición como resultados académicos y directamente relacionados con el aprendizaje cognitivo.

En resumen, teniendo en cuenta la definición anterior, la eficacia escolar es sinónimo de logro de aprendizajes y/o rendimiento escolar. Así mismo, un conjunto de investigaciones da cuenta en sus resultados una serie de factores que se asocian al logro de la eficacia escolar. Los cuales pueden ser considerados en tres grupos principales: la gestión de la escuela (organización y sistema administrativo, visión y misión, normas, clima escolar, vínculo con la comunidad), el rol del director (orientación, liderazgo, expectativas, formación) y las características pedagógicas del profesor (expectativas, metodología, inserción en la vida escolar; competencia, disposición y compromiso con su rol).

Además, del análisis de las aportaciones de los investigadores, podemos afirmar que hay acuerdo en diez factores de eficacia escolar:

1. Metas compartidas, consenso, trabajo en equipo
2. Liderazgo educativo
3. Orientación hacia el aprendizaje
4. Clima escolar y de aula
5. Altas expectativas
6. Calidad del currículo
7. Organización del aula
8. Seguimiento de los alumnos/evaluación frecuente
9. Aprendizaje organizativo/desarrollo profesional
10. Participación e implicación de la comunidad educativa

2.2.11 Compromisos de gestión escolar

La Resolución Ministerial N° 572-2015-MINEDU, define: Los Compromisos de Gestión Escolar generan condiciones para asegurar los aprendizajes. Se traducen en indicadores de fácil

verificación sobre los cuales la IE tiene capacidad de reflexionar e intervenir, proporcionando a la comunidad educativa información relevante para la toma de decisiones orientadas a mejorar el proceso de aprendizaje (...).

Por otro lado, se refiere que, los Compromisos de gestión son prácticos que los líderes pedagógicos deben trabajar en las instituciones educativas para generar condiciones y lograr mejores aprendizajes. Se deben desarrollar al interior de las instituciones educativas y apuntan a un progreso anual de los resultados de aprendizaje; con estudiantes que concluyan de manera oportuna y permanezcan en el sistema educativo. Para ello es importante el cumplimiento de la calendarización, el acompañamiento a la práctica pedagógica, la gestión de la convivencia y una planificación anual (PAT) y estratégica (PEI) MINEDU, 2016; en Manual de Compromisos de Gestión Escolar.

Estos compromisos de Gestión Escolar para IIEE públicas y privadas para el 2016 son los 6 y para 2017 solamente los 5 primeros:

- 1) Progreso anual de aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa.
- 2) Retención anual e interanual de los estudiantes de la institución educativa.
- 3) Cumplimiento de la calendarización planificada por la institución educativa.
- 4) Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.
- 5) Gestión de la convivencia escolar en la institución educativa.

- 6) Instrumentos de gestión educativa: Formulación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) e implementación del Plan Anual de Trabajo (PAT).

Para el cumplimiento de los compromisos señalados, cada IE deberá proponer metas para cada indicador, lo que permitirá tomar decisiones y realizar intervenciones para la mejora de los aprendizajes. Entonces, corresponde al directivo liderar la gestión de la IE para efectuar dichos compromisos, con la participación activa de los agentes educativos, luego realizar los informes correspondientes a la comunidad educativa y a la instancia superior en forma oportuna.

2.2.12 Calidad y gestión educativa

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora. En este contexto, la eficacia y la eficiencia son sus dos pilares básicos.

La Ley General de Educación N° 28044, 2013, define “Es el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas para enfrentar los retos del desarrollo humano, ejercer su ciudadanía y continuar aprendiendo durante toda la vida”.

Para concretizar el logro de dicha calidad se necesita interactuar con diferentes factores como: política educativa coherente, currículos básicos comunes y diversificados; atención en salud, alimentación y provisión de materiales educativos a los estudiantes, capacitación al docente y directivo; infraestructura, equipamiento y servicios adecuados; investigación e innovación educativa, organización institucional y relaciones humanas armoniosas.

Por otra parte, Bolívar et al. (2010) afirman que “Diversos estudios acerca la gestión y la calidad de educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos (...)”.

En ese sentido, la calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo siempre en cuando sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que incidan en las motivaciones, capacidades y condiciones laborales de los profesores. Así mismo, para que una escuela sea de calidad, es necesario que además de la eficacia y la eficiencia, cumpla los requisitos de relevancia, pertinencia y equidad.

También es de vital importancia señalar los principios y componentes de la calidad educativa, entre otros tenemos:

- La estructura del sistema educativo y la configuración y adaptación del currículo a las diversas aptitudes, intereses y expectativas de los alumnos.
- Gerenciación de la gestión educativa. Introducción de la Visión Institucional y la Cultura Corporativa
- La función docente, garantizando las condiciones que permitan a los profesores el desarrollo de su labor, su formación inicial y permanente y su reconocimiento profesional.
- La evaluación del sistema educativo, de los centros y del rendimiento de los alumnos, de acuerdo con los estándares establecidos en diferentes países.
- El fortalecimiento institucional de los centros educativos, mediante el refuerzo de su autonomía, la profesionalización

de la dirección y un sistema de verificación de los procesos y los resultados.

- La determinación de las competencias y responsabilidades de los distintos sectores de la comunidad educativa, el clima de estudio y la convivencia en los centros escolares.

COMPONENTES DE LA CALIDAD EN LOS CENTROS ESCOLARES. Gento Palacios (1996, pág. 55 y ss.):

Componentes de la calidad educativa	
Indicadores RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • El producto educativo • La satisfacción de los alumnos • La satisfacción de todas las personas que trabajan en el centro • El efecto de impacto social
Predictores AGENTES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Recursos materiales y humanos ○ Diseño de estrategia ○ Gestión de los recursos ○ Metodología o Liderazgo educativo.

2.2.13 Calidad en el servicio docente

(Universidad Autónoma de Guadalajara, 2008) En el concepto de “Docente de Calidad”, define: “La calidad docente está conformada por: la vocación de servicio inmediato y trascendente; cosmovisión correcta de la realidad, del origen y fin del ser humano; conocimientos de área, preparación psico-

pedagógica y didáctica, recursos materiales suficientes y compromiso con los objetivos institucionales” (p. 3 y 4).

Se entiende por este tema que, la calidad docente impacta en los resultados del proceso enseñanza-aprendizaje. Por eso, la selección, desarrollo y retención del profesor competente en la institución educativa es de vital importancia para lograr los estándares educativos.

Las características de un docente competente y de calidad para una educación de calidad están sustentadas en el documento de Marco de Buen Desempeño del Docente; el mismo se define de esta manera:

El Marco de Buen Desempeño Docente (...) define los dominios, las competencias y los desempeños que caracterizan una buena docencia y que son exigibles a todo docente de Educación Básica Regular del país. Constituye un acuerdo técnico y social entre el Estado, los docentes y la sociedad en torno a las competencias que se espera dominen las profesoras y los profesores del país, en sucesivas etapas de su carrera profesional, con el propósito de lograr el aprendizaje de todos los estudiantes. Se trata de una herramienta estratégica en una política integral de desarrollo docente (Ministerio de Educación, 2014).

Este documento, considerado como herramienta estratégica, en orden jerárquico considera las tres categorías: dominios, competencias y desempeños:

2.2.14 La docencia y la escuela que queremos

En Ministerio de Educación, 2014, en el Marco del Buen Desempeño Docente, manifiesta: Para el logro de los

aprendizajes fundamentales (saber hacer, conocer, ser y convivir) se requiere que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, exhiba una gestión democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para alcanzar los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales.

Desde esta perspectiva, la escuela se convierte en un escenario estratégico en el que se gestiona el cambio para asegurar los aprendizajes fundamentales. Este proceso se desarrolla a través de los siguientes componentes:

- a) La gestión escolar. El director y el consejo escolar ejercen liderazgo pedagógico y responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y la calidad de los procesos pedagógicos. Existe una organización escolar en la que participan distintos actores educativos (directivos, docentes, estudiantes, padres y madres de familia y líderes comunitarios), que funciona democráticamente y que centra su accionar en los aprendizajes.
- b) La convivencia. Se promueve un ambiente inclusivo, acogedor y colaborativo. Las relaciones humanas en el aula y en todos los espacios de la escuela se basan en la aceptación mutua y la cooperación, el respeto de las diferencias culturales, lingüísticas y físicas, así como en la valoración incondicional de la identidad cultural y los

derechos de todos y todas. Se confía en las capacidades de los estudiantes y en sus posibilidades de aprender por encima de cualquier adversidad.

- c) La relación escuela-familia-comunidad. Hay un nuevo pacto escuela-comunidad, centrado en los aprendizajes y en los procesos pedagógicos. La experiencia social, cultural y productiva de la localidad, así como sus diversos tipos de saberes, se vuelven oportunidades de aprendizaje en el aula y la escuela, y los maestros comunitarios (sabios y sabias) participan de los procesos de aprendizaje. Las diversas familias conocen y comprenden los tipos de aprendizajes que deben promover hoy las escuelas, con la orientación de las autoridades del sector, y proponen otros que consideran necesarios para sus hijos, así como la forma apropiada de lograrlos.

- d) Los procesos pedagógicos. Se aprende a través de la indagación. Los docentes propician que los estudiantes aprendan de manera reflexiva, crítica y creativa, haciendo uso continuo de diversas fuentes de información y estrategias de investigación. Se aprende también de manera colaborativa: se propicia que los estudiantes trabajen en equipo, aprendiendo entre ellos, intercambiando saberes y cooperando cada uno desde sus capacidades. Se atiende con pertinencia la diversidad existente en el aula, se consideran las características individuales, socioculturales y lingüísticas de sus estudiantes, lo mismo que sus necesidades. Se desarrollan y evalúan competencias, capacidades creativas y resolutivas.

Es entonces, necesaria una nueva docencia para cambiar la educación y promover una visión diferente con nuevas características del ejercicio docente, es decir, docente de calidad o calidad docente.

En este marco prospectivo, Justo Villafane (2013:55), al respecto considera; “La ética es un conjunto de reglas morales que una sociedad acepta y se compromete a respetar, para gobernar el comportamiento humano y aquellas virtudes que merece la pena desarrollar tanto individual como colectivamente. Y es aplicable, por tanto, a cualquier esfera de la vida social, incluida a la de los servicios educativos, los negocios y la de la empresa.”

2.2.15 Comunidad educativa: estamentos que la conforman

La Ley General de la Educación N° 28044-2003, define: “La comunidad educativa está conformada por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local (...)”, al respecto, basado en la misma norma, se definen algunos de ellos:

El estudiante:

“El estudiante es el centro del proceso y del sistema educativo (...)”. Es decir, es el centro y protagonista del proceso educativo. Le asisten los derechos y deberes establecidos en la Constitución Política del Perú, la Ley, el Código del Niño y del Adolescente y los tratados internacionales; además, tiene derecho y deber de organizarse en diferentes formas democráticas como Municipio Escolar, Comités de Aula, entre otros; participar en la elaboración de normas de convivencia,

opinar sobre la calidad de servicio que recibe y participar en la planificación de procesos pedagógicos.

La familia:

“La familia es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos (...)”. En tanto, el padre, la madre o tutor tiene una participación activa y comprometida en el proceso educativo de sus hijos, que contribuye a su formación integral y al desarrollo de sus potencialidades.

El Director de la institución educativa:

“El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo (...)”. Implica que él es responsable de la gestión de la institución educativa y líder de la comunidad educativa. Asegura mecanismos para garantizar la calidad del servicio educativo, el clima institucional favorable para el aprendizaje y las relaciones con la comunidad.

El Profesor:

“El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano (...)”. Para cumplir con dicho papel, el profesor, debe contar con las competencias, capacidades y habilidades profesionales; con solvencia moral y salud emocional y mental para ejercer sus funciones sin poner en riesgo la integridad de los estudiantes. Además, asegurar el logro de los aprendizajes establecidos en el currículo, reconociendo las posibilidades de aprender de sus estudiantes, valorando y respetando su

diversidad y talento y, brinda una educación de calidad con un enfoque intercultural e inclusivo

La Comunidad:

Debe quedar claro, como premisa básica para todo lo que decimos que la relación sostenida, profunda y provechosa con la comunidad no es una elección aleatoria que pueda hacerse desde la escuela sino que hace a su razón de ser y, en definitiva, tanto como el hecho de educar, no puede estar ausente. Esa relación es cada vez más un requisito para cumpla con el rol que socialmente se le ha asignado. La comunidad de la escuela constituye un valioso recurso educativo que puede ser empleado en el desarrollo de los programas escolares.

2.2.16 Teorías sobre liderazgo

a) Teoría Situacional o Contingencial

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se enfoca en la disponibilidad de los seguidores. El énfasis en los seguidores en relación con la eficacia del liderazgo refleja la realidad que constituye el que los seguidores acepten o rechacen al líder. A pesar de lo que el líder haga, la eficacia depende de las acciones de sus seguidores. El término disponibilidad se refiere a la medida en la cual la gente tiene la capacidad y la voluntad de llevar a cabo tareas específicas. (Hersey y Blanchard, citado en Alvarado Otoniel, 2003).

Como se puede apreciar esta teoría se basa en la aplicación de dos variables: la madurez laboral y la madurez psicológica del subalterno. La madurez laboral

dado por el nivel de habilidad, destreza y aprestamiento que evidencia al realizar sus tareas cotidianas; y la madurez psicológica evidenciada por la confianza en sí mismo y que por tanto hace que dicha persona se sienta muy segura.

De acuerdo con esta teoría los autores proponen cuatro estilos de liderazgo, a saber:

EL INFORMATIVO: aplicable cuando el subordinado está en proceso de aprendizaje (inmaduro), considera una baja relación, pero una gran orientación a la tarea.

EL PERSUASIVO: cuando el subordinado es más competente (un tanto más maduro) se concede mayor importancia tanto a la realización como a la tarea.

EL PARTICIPATIVO: cuando el subordinado ha logrado un mayor grado de madurez la orientación o énfasis a la tarea es un tanto más baja (se asume que ellos solos pueden trabajar) y más bien se enfatiza en las relaciones.

EL DELEGATORIO: corresponde a un alto grado de madurez, por lo que se le puede delegar tareas sin necesidad de tanto control y también debido a la alta confianza y seguridad requieren de poca atención a las relaciones.

En síntesis, esta es una teoría de aplicación evolutiva y diferenciada del liderazgo de acuerdo a como vaya desarrollando la madurez del subordinado.

b) Teoría del Liderazgo Transformacional

Se consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos líderes que sean capaces de crear y

transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los retos del futuro. (Burns y Bass, citado en Alvarado, 2003).

En la actualidad se enfatiza con frecuencia de este nuevo tipo de líder, probablemente como respuesta a los enfoques situacionales, tratando de revalorar el estudio del liderazgo centrado en el líder como persona. El liderazgo transformacional es el rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explicitan el porqué y el para qué de la actividad de la organización.

En efecto, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización.

2.2.17 Estilos de liderazgo

Generalmente se clasifican los estilos de liderazgo de la siguiente manera:

El estilo autoritario: Con este estilo el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Las decisiones se

centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es componente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismo o pueden tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y la adhesión a sus decisiones.

El estilo democrático: Con este estilo el líder utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El estilo liberal: rienda suelta. El líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

En tal caso, el estilo de liderazgo, es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión de las organizaciones. El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente. El estilo de liderazgo es determinante para lograr la excelencia.

El estilo de liderazgo es considerado como el conjunto total de acciones del liderazgo, tal como es percibido por los empleados, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas. (Davis, citado por Rincón Chahuillco).

En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el potencial humano, sin embargo, actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del potencial humano.

(Hampton y Davis) coincidieron que los estilos de liderazgo son considerados como la capacidad que tiene cualquier miembro de la organización para ejercer influencia en las cuestiones vitales de la misma y pueden estar orientados hacia las personas o hacia la organización.

CAPÍTULO III

VARIABLES E HIPÓTESIS

3.1 Definición de Variables de Investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES
<p>VI (x1): La Gestión Directoral</p> <p>Definición conceptual:</p> <p>Es el conjunto de acciones u operaciones que realiza el director de una institución educativa.</p> <p>Es la acción de dirigir y administrar por un director a una institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativo • Institucional • Pedagógico • Comunitaria • Liderazgo y Comunicación estratégica • Cultura corporativa

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIONES
<p>VI (Y1): Eficacia Escolar</p> <p>Definición conceptual:</p> <p>Es la capacidad de lograr las metas y los objetivos en una institución educativa, que conduce a la mejora de la calidad educativa.</p> <p>Es el logro de aprendizajes de los estudiantes o el rendimiento escolar, basado en el liderazgo pedagógico del director, docente y cumplimiento de los compromisos de gestión escolar de la institución educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisos y cumplimiento de gestión escolar • Función y Gestión escolar • Productividad y desempeño • Calidad docente (calidad de enseñanza) • Calidad educativa (calidad de aprendizaje).

3.2 Operacionalización de Variables

3.2.1 Variables y Sub variables Intervinientes

VI: (X1): Gestión Direccional:

X1.1: Administración y Gestión escolar

X1.1.1 Funciones y Responsabilidades

X1.1.2 Unidad de mando

X1.1.3 Dirección y gestión

X1.1.4 Autoridad y Responsabilidad

X1.1.5 Toma de decisiones

X1.1.6 Planificación estratégica

X1.1.7 Descentralización funcional

X1.2: Gerencia, administración y Liderazgo conductivo en la gestión educativa

X1.2.1 Gestión institucional

X1.2.2 Gestión Pedagógica

X1.2.3 Gestión Administrativa

X1.2.4 Gestión comunitaria

X1.3: Administración y Gestión de la Gestión escolar

X1.3.1 Claridad y fidelidad

X1.3.2 Asertividad y autoestima

X1.3.3 Trabajo en equipo

X1.3.4 Influencia y persuasión

X1.3.5 Gestión comunitaria

X1.4: Cultura Corporativa y desarrollo institucional

X1.4.1 Visión institucional

X1.4.2 Orientación Holística y Funcional

X1.4.3 Cohesión y alineamiento

X1.4.4 Gestión social comunitaria

VD: (Y2): Eficacia Escolar:

Y.2.1: Cumplimiento de actividades

Y2.1.1 Gestión institucional

Y2.1.2 Gestión Pedagógica

Y2.1.3 Gestión Administrativa

Y2.1.4 Gestión Comunitaria

Y.2.2: Funcionalidad y Gestión escolar

Y2.2.1 Liderazgo y Trabajo en equipo

Y2.2.2 Compromiso y empoderamiento

Y2.2.3 Clima laboral

Y2.2.4 Calidad de vida laboral

Y2.2.5 Imagen institucional

Y.2.3: Productividad y Desempeño

Y2.3.1 Cumplimiento y responsabilidad

Y2.3.2 Participación corporativa

Y2.3.3 Mejoramiento del puesto

Y2.3.4 Programas de refuerzo motivacional
al desempeño

Y2.3.5 Actividades comunitarias

VC: (Z1): Variable Control:

Z1.1 Nivel educativo

Z1.2 Tipo de Institución

Z1.3 Género del personal de la IE

Z1.4 Edades promedio

Z1.5 Marco geográfico

3.3 Hipótesis General e Hipótesis Específicas

3.3.1 Hipótesis General:

H₁: Existe una influencia positiva entre la gestión directoral y la eficacia escolar en la Institución Educativa “Andrés Avelino

Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017.

H₀: No Existe una influencia positiva entre la gestión directoral y la eficacia escolar en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017.

3.3.2 Hipótesis Específicas:

H₂: El desempeño administrativo del director influye favorablemente en los compromisos de gestión escolar.

H₀: El desempeño administrativo del director no influye favorablemente en los compromisos de gestión escolar.

H₃: La gestión institucional del director influye de manera favorable en la calidad docente.

H₀: La gestión institucional del director no influye de manera favorable en la calidad docente.

H₄: El Liderazgo Pedagógico del directivo influye favorablemente en la calidad educativa.

H₀: El Liderazgo Pedagógico del directivo no influye favorablemente en la calidad educativa.

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Método de investigación

Hipotético – Deductivo (descriptivo-correlacional)

4.2 Tipo de Investigación

Descriptivo – correlacional Causal

4.3 Diseño de Investigación

No experimental transeccional de comparaciones.

4.4 Población y Muestra

4.4.1 Universo Poblacional:

Siete (7) Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Llumpa

INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SECUNDARIA Distrito de Llumpa, Provincia de Mariscal Luzuriaga – Región Ancash. 2016-2017.	
Sistema Educativo Público de gestión directa –UGEL Mariscal Luzuriaga –Centro Poblado Llumpa - Provincia Mariscal Luzuriaga-Región Ancash	
1	Andés Avelino Cáceres – Llumpa
2	Jorge Chávez Dartnell- Chinguil
3	José Carlos Mariátegui – Yurma
4	Juan Pablo II – Lluychoclpán
5	Padre Hugo de Censi Scarafoni - Salapampa
6	Padre Lorenzo Salinetti - Shoca
7	Corazón de Jesús - Huaripampa

Los tesisas investigadores procedimos seleccionar criterialmente al Colegio “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito Llumpa, por ser la Institución Educativa en la que prestamos servicios educativos en condición de docentes.

4.4.2 Población Muestral representativa:

Institución Educativa Mixto del nivel secundario “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-2017.

El Universo Poblacional de esta IE está constituido por un total de 19 docentes y 172 estudiantes del 1ro al 5to año de estudios.

Los investigadores consideraron como muestra al universo poblacional antes indicado.

UNIVERSO POBLACIONAL			
Docentes	Tot.	Estudiantes	Tot.
Turno: M-T	19	1°, 2°, 3°, 4° y 5°	172
MUESTRA POBLACIONL TOTAL			
Estudiantes	172	Docentes	19
TOTAL : 191			

Ámbito geográfico y Temporal de la muestra

Ancash es uno de los veinticuatro departamentos que conforman la República del Perú. Su capital es Huaraz y su ciudad más poblada, Chimbote. Está ubicado al oeste del país, limitando al norte con La Libertad, al este con Huánuco, al sur con Lima y al oeste con el océano Pacífico. Con 29,6 hab/km² es el octavo departamento más densamente poblado. Se fundó el 12 de junio de 1835.

Se divide administrativamente en veinte provincias con su capital Huaraz, siendo sede del Gobierno Regional de Áncash y de una de las tres cortes superiores de justicia de Áncash y de uno de los tres

obispados con asiento episcopal en el departamento. La ciudad más poblada y con industria pesquera y siderúrgica es Chimbote.

El Distrito de Llumpa, su capital Llumpa tiene un área geográfica de 143,270 km², y una población aproximadamente de 7,850. Tiene una altitud media de 3,200 sobre el nivel del mar. Fue creado por Ley del 28 de octubre de 1889 en el gobierno de Andrés Avelino Cáceres Dorregaray. Llumpa es uno de los ocho distritos de la Provincia de Mariscal Luzuriaga, perteneciente al departamento de Ancash, en el Perú. Limita por el norte con el distrito de Lucma; por el este con el distrito de Musga y el distrito de Yauya; por el oeste con el distrito de Yanama, y por el sur colinda con el distrito de Yanama, el distrito de Yauya y el distrito de San Luis.

Las fiestas más populares de la comunidad, entre otras, Llumpa (24 de setiembre-Virgen de las Mercedes), Santa Rita (22 de mayo), Chuclush (02 de setiembre), Pircay (28 de agosto), Parush (12 de agosto), Pumpú (14 de junio), y Yurma (30 de agosto). Cuenta con los siguientes caseríos: Achicay, Amapampa, Chinguil, Chuclush, Cruzpampa, Lluychocolpán, Machgo, Pircay, Pumpú, Salapampa, Shoca, Ushnu, Yurma, Uchupampa, Calquibamba, Quitaracza, Las Instituciones Educativas con que cuenta este distrito son: “Andrés Avelino Cáceres” (Llumpa), Jorge Chávez Dartnell (Chinguil), José Carlos Mariátegui (Yurma), Juan Pablo II (Lluychocolpán), Padre Hugo de Censi Scarafoni (Salapampa). La investigación se realizará en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga – Región Ancash - 2016-2017.

4.5. Técnicas e Instrumentos y Recolección de datos

- Escala de Actitudes/Opiniones Anónima para aplicación a los docentes y alumnos de la IE “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa. Provincia Mariscal Luzuriaga-Región Ancash - 2016-

2017. Medición de la Gestión Directoral y sus implicancias en la Eficacia escolar.

El instrumento: “Escala de actitudes/Opiniones Anónima” fue aplicado en forma anónima a los miembros conformantes de la muestra representativa (19 docentes, 172 estudiantes-ambos géneros). Instrumento aplicado por un equipo de encuestadores debidamente seleccionados y entrenados.

Escala estructurada teniendo como base la técnica empleada por Lickert en su Escala de actitudes, a efectos de recolectar información a través de las actitudes u opiniones de los miembros conformantes de la muestra, relacionadas a las variables: Gestión Directoral y Eficacia escolar. La Escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa respecto de las variables propuestas, estímulo o referentes. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta: Totalmente de Acuerdo (TA-5), De Acuerdo (DA-4), Indiferente/No Opino (I-3), En Desacuerdo(ED-2) Totalmente en Desacuerdo (TD-1). La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa. La validez y confiabilidad de este instrumento se realizará a través de la evaluación, análisis y conformidad de un Comité de docentes del más alto nivel académico con conocimientos en materia psicométrica.

- Encuestas de Opinión Anónima para aplicación a los docentes y alumnos de la IE “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-2017. Medición de las Dimensiones o Áreas de Gestión Educativa: Institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria.

Considerando que la gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de la Institución, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. Con este instrumento se evaluó la gestión directoral respecto de las cuatro grandes áreas de gestión educativa: Institucional, Pedagógicas, Administrativas y Comunitaria.

Estuvo conformado por las cuatro áreas, y por cada una de ellas, se planteó un ítem, y por cada ítem tres alternativas simples de respuestas: Siempre (2) – A veces (1) – Nunca (0), las que se evaluarán de acuerdo a los criterios estadísticos básicos para realizar contrastaciones con el primer instrumento aplicado (escala anónima).

4.6 Procesamiento de recolección de datos

A) ESCALA DE ACTITUDES Y OPINIONES ANÓNIMAS:

ANEXO N° 1

ESCALAS DE ACTITUDES / Opinión - ANÓNIMA - DOCENTES

Institución Educativa de nivel Secundario "Andrés Avelino Cáceres,
Distrito Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash -
2016-2017.

ORD	ÍTEMS	RESPUESTAS					TOT AL
		TA	DA	I	ED	TD	
I. GESTIÓN DIRECTORAL							
1	Muestra conocimiento, habilidades, respecto de las gestiones institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias.	4	7	2	6	1	19
2	Ejerce a conciencia autoridad y responsabilidad.	4	6	2	4	3	19
3	Respeto la unidad de mando y dirección.	3	7	3	5	1	19
4	Muestra Liderazgo pedagógico; es justo y equitativo en la toma de decisiones.	3	6	2	4	4	19
5	Descentraliza, desconcentra y apoya la función administrativa laboral.	2	8	2	5	2	19
6	Promueve y respeta la coordinación.	4	6	1	6	2	19
7	Planifica estratégicamente la división de las actividades laborales.	5	7	2	3	2	19
8	Respeto y hace respetar la jerarquía institucional.	2	10	3	3	1	19
9	Respeto y fomenta el orden y la limpieza.	3	7	2	5	2	19
10	Subordina el interés individual al grupal.	2	8	3	5	1	19
TOTAL		32	72	21	46	19	190

Para medir relación entre variables: Gestión Directoral y Eficacia escolar.

ORD	ÍTEMS	RESPUESTAS					TOTAL
		TA	DA	I	ED	TD	
II. EFICACIA ESCOLAR							
11	Se viene cumpliendo a cabalidad las actividades que demanda la gestión institucional.	2	9	1	6	1	19
12	Se vienen cumpliendo a cabalidad las actividades que demanda la gestión pedagógica.	3	9	2	4	1	19
13	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión administrativa	2	10	1	4	2	19
14	Se cumple a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria.	2	5	2	7	3	19
15	Se aprecia una comunicación abierta, fluida y permanente entre el personal de la Institución.	4	8	3	3	1	19
16	Promueve hacia la comunidad un buen clima laboral, por ende, buena imagen institucional.	1	9	2	6	1	19
17	Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada.	2	7	4	5	1	19
18	La comunidad, en general, considera la gestión del director como una de las mejores entre las IIEE existentes en la comunidad.	1	6	5	5	2	19
19	Evalúa y supervisa las actividades del personal..	2	11	2	4	0	19
20	Los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia se identifican y participan en las actividades que promueve la autoridad.	2	12	1	3	1	19
TOTAL		21	86	23	47	13	190

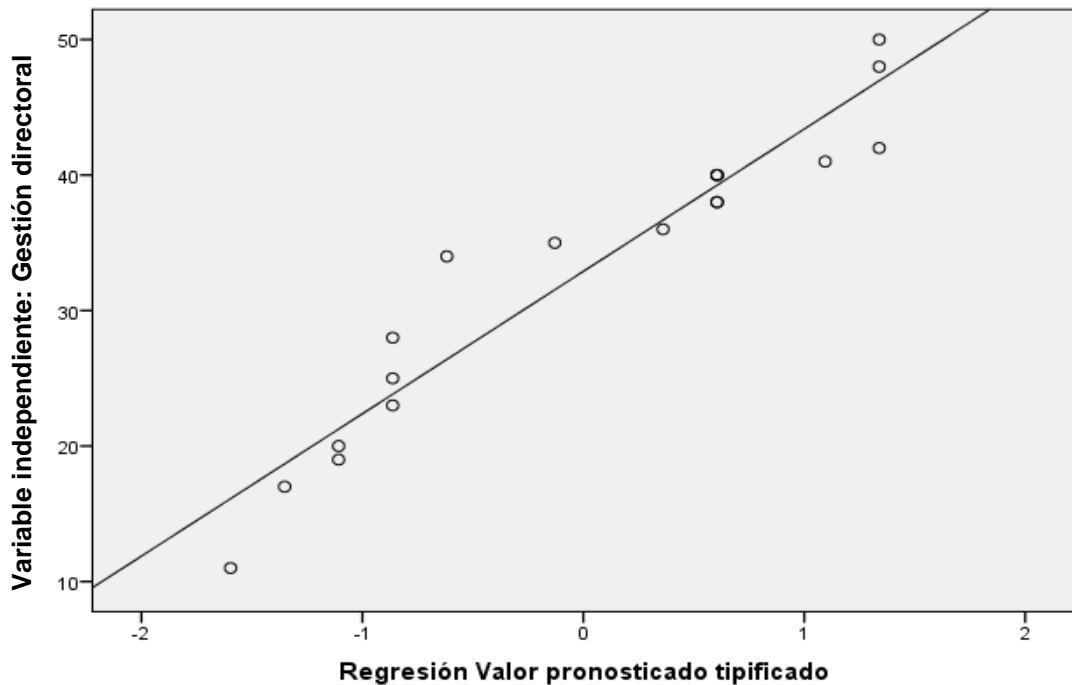
ANÁLISIS DE GESTIÓN DIRECTORAL: **Diagrama de dispersión** para la Gestión Directoral – Eficacia Escolar (calificada por los ESTUDIANTES tanto a nivel de Gestión y Eficacia).

Diagrama de Dispersión o Gráfica de Dispersión

Aplicada para medir la correlación de las variables en la Escala de Actitudes / opiniones Anónima utiliza las “Coordenadas Cartesianas” para mostrar los valores de dos variables por un conjunto de datos. Muestra las relaciones no lineales entre variables.

Gráfica N° 1

Gráfica de dispersión
Variable dependiente: eficacia escolar



Coefficiente determinación = 0.702

Coefficiente de correlación = 0.837

Análisis e Interpretación:

Las actitudes/opiniones de los docentes de la IE, en general, en cuanto a la Gestión Directoral y la Eficacia escolar, el 70.20% de los docentes considera que la gestión directoral viene cumpliéndose con acierto en beneficio de la Eficacia escolar. Contrariamente (29.80%) consideraran lo contrario.

El director a efecto de impulsar el mejoramiento escolar, debe afinar las relaciones interpersonales con sus docentes, efectuando trabajos coordinados y en equipo de las áreas de gestión escolar que finalmente beneficien a los estudiantes y a la comunidad en general. NO se puede hallar los rectángulos con su curva normal porque las Escalas de Actitudes están utilizando una escala de alternativa de respuestas de tipo ordinal (TA-DA-I- ED-TD).

Po ello se está utilizando el Coeficiente de Correlación de Spearman, que tiene por cierto, el mismo procedimiento para el uso de la Correlación de Pearson, solo que éste es para variables cuantitativas, no así para el CCS que es para variables cualitativas de tipo ordinal.

ANEXO N° 2

ESCALAS DE ACTITUDES / Opinión- ANONIMA – ESTUDIANTES

**Institución Educativa de nivel Secundario “Andrés Avelino Cáceres”,
Distrito Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-
2017.**

**Para medir relación entre variables: Gestión Directoral y Eficacia
Escolar.**

ORD	ÍTEMS	RESPUESTAS					TOT AL
		TA	DA	I	ED	TD	
I. GESTIÓN DIRECTORAL							
1	Conocimiento y habilidades en las gestiones: institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias.	15	79	6	62	10	172
2	Ejerce a conciencia autoridad y responsabilidad.	20	69	10	58	15	172
3	Respeto la unidad de mando y dirección.	20	71	13	48	20	172
4	Muestra liderazgo pedagógico; es justo y equitativo con el personal en general.	15	66	18	60	13	172
5	Apoya las actividades administrativas laborales.	21	75	10	60	06	172
6	Promueve y respeta la coordinación.	14	79	12	55	12	172
7	Planifica con acierto las actividades laborales.	35	60	20	52	05	172
8	Respeto y hace respetar la jerarquía institucional.	30	78	10	45	09	172
9	Respeto y fomenta el orden y la limpieza.	38	69	12	50	03	172
10	Subordina el interés individual al grupal.	15	72	7	58	20	172
TOTAL		223	718	118	548	113	1720

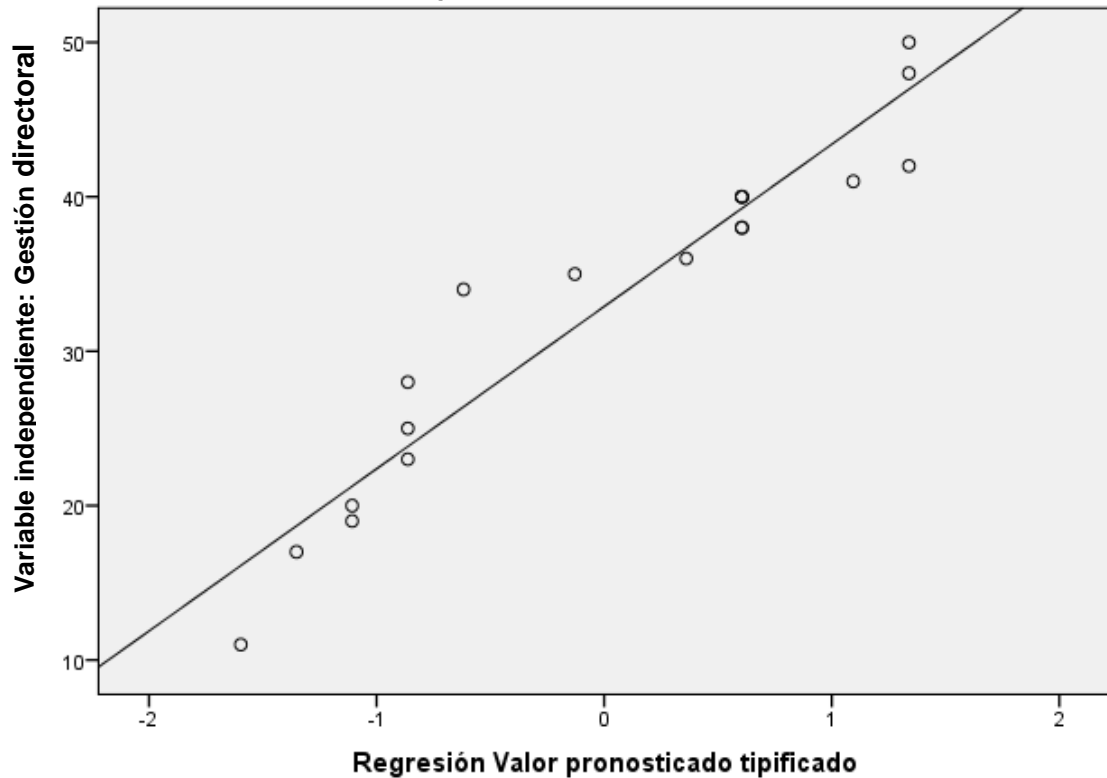
ORD	ÍTEMS	RESPUESTAS					TOT AL
		TA	DA	I	ED	TD	
II. EFICACIA ESCOLAR							
11	Viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión institucional.	23	71	10	53	15	172
12	Cumple a cabalidad con las actividades que demanda la gestión pedagógica.	13	73	12	66	08	172
13	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión administrativa.	20	69	10	58	15	172
14	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria.	16	55	08	70	23	172
15	Se aprecia una comunicación abierta, fluida y permanente entre el personal de la Institución.	31	68	10	53	10	172
16	Promueve hacia la comunidad un buen clima laboral, por ende, una buena imagen institucional.	27	78	09	45	13	172
17	Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada.	15	63	14	60	20	172
18	La comunidad, en general, considera la gestión del Director como una de las mejores entre las IE existentes en la comunidad.	09	68	15	59	21	172
19	Controla y evalúa las actividades que realiza el personal en general.	18	73	08	53	20	172
20	Los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia se identifican y participan en las actividades que promueve la autoridad.	23	80	05	50	14	172
TOTAL		195	698	101	567	159	1720

Análisis e Interpretación:

ANÁLISIS DE GESTIÓN DIRECTORAL: Diagrama de dispersión para la Gestión Directoral – Eficacia Escolar (Escala de actitudes de tipo Likert) calificada por los estudiantes tanto a nivel de gestión y eficacia.

Gráfica N° 2

Gráfico de dispersión
Variable dependiente: eficacia escolar



Coefficiente determinación = 0.652

Coefficiente de correlación = 0.801

Análisis e Interpretación:

Este valor obtenido por la calificación de los estudiantes, a través de sus actitudes u opiniones (65.0%), indica que la gestión directora solamente es calificada como efectivamente regular. Para lograr el mejoramiento en la eficiencia de la gestión y las labores escolares, debe afinar estrategias para comprometer a los estudiantes (35.0%) que opinan contrariamente, y corporizarlos participando activamente a través de los trabajos en equipo en las diversas actividades programadas en la IE.

No se puede hallar los rectángulos con su curva normal porque cuando se trabaja con el Coeficiente de Correlación de Spearman en cuanto que, para esta investigación se utilizaron como instrumentos la Escala de tipo Likert

y esta corresponde una escala de tipo ordinal (TA-DA-I-ED-TD), es por ello, que se está utilizando el Coeficiente de Correlación de Spearman que tiene el mismo procedimiento de la correlación de Pearson para variables cuantitativas y no para variables cualitativas que se utilizan en el CCS.

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE SPEARMAN

A. GESTIÓN DIRECTORAL: VI (X1): ACTITUDES DOCENTES

Se seleccionaron doce (12) ítems de la Escala de Actitudes/opiniones anónimas-tipo Rensis Likert- sesgados con por su mayor frecuencia hacia el Polo Negativo (-), las mismas que fueron sometidas al Coeficiente de Correlación Spearman.

- Docentes: ítems: 4,2,14,17,16
- Estudiantes: ítems: 4, 10, 2, 14,18,17, 12

Cuadro N° 1

P4: Muestra LIDERAZGO pedagógico: es justo y equitativo en la toma decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente desacuerdo	4	21,1	21,1	21,1
en desacuerdo	4	21,1	21,1	42,1
Indiferente	2	10,5	10,5	52,6
de acuerdo	6	31,6	31,6	84,2
totalmente de acuerdo	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 01 se observa que el 52.6% de los encuestados considera el Director no muestra un adecuado Liderazgo Pedagógico, y se muestra regularmente poco justo y equitativo en la toma de decisiones. El Director

debe reorientar su comportamiento y sus actitudes a efecto de revertir las opiniones y mejorar las apreciaciones de los docentes de la IE.

Cuadro N° 2

P2: Ejerce a conciencia autoridad y responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente desacuerdo	3	15,8	15,8	15,8
en desacuerdo	4	21,1	21,1	36,8
Indiferente	2	10,5	10,5	47,4
Válidos de acuerdo	6	31,6	31,6	78,9
totalmente de acuerdo	4	21,1	21,1	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 02 se observa que el 47.4% de los DOCENTES encuestados no están de acuerdo de cómo el Director ejerce a conciencia, y responsabilidad en la gestión directoral.

En las preguntas: 1, 3, 5, 6, 9 y 10; el 36,8% de docentes encuestados consideran no estar de acuerdo con la gestión directoral, por lo tanto, se tiene que analizar y evaluar las estrategias más apropiadas para revertir el comportamiento, actitudes que le permitan mejorar y ejercer a conciencia su autoridad y responsabilidad en las diversas actividades al interior y exterior de la IE.

EFICACIA ESCOLAR: VD (Y1): ACTITUDES DOCENTES.

Cuadro N° 3

P14: Se cumple a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente desacuerdo	3	15,8	15,8	15,8
en desacuerdo	7	36,8	36,8	52,6
Indiferente	2	10,5	10,5	63,2
Válidos de acuerdo	5	26,3	26,3	89,5
totalmente de acuerdo	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 03 se observa que el 89.5% de los docentes encuestados manifiestan altas opiniones favorables en cuanto que el Director sí cumple a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria. Preocupa, que el 63.20% consideren lo contrario. Creemos que el Director prosiga tal cual lo viene haciendo en su gestión y busque la forma más adecuada de buscar integrar y compartir actividades conjuntas con su personal en general.

Cuadro N° 4

P17: Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente desacuerdo	1	5,3	5,3	5,3
en desacuerdo	5	26,3	26,3	31,6
indiferente	4	21,1	21,1	52,6
de acuerdo	7	36,8	36,8	10,50
totalmente de acuerdo	2	10,5	10,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 04 se observa que el 52.6% de los docentes encuestados, manifiestan a través de sus actitudes y opiniones es que el Director, actualmente, de manera regular viene promoviendo la calidad en el servicio educativo a través de la atención personalizada a los usuarios. En esta parte, el Director debe reflexionar al respecto y definir políticas de acción correctiva para el mejoramiento.

Cuadro N° 5

P16: Promueve hacia la comunidad un buen clima laboral, por ende, buena imagen institucional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente desacuerdo	1	5,3	5,3	5,3
en desacuerdo	6	31,6	31,6	36,8
indiferente	2	10,5	10,5	47,4
de acuerdo	9	47,4	47,4	94,7
totalmente de acuerdo	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 05 se observa que el 47.4% de los encuestados manifiestan que en la gestión del Director no se vienen promoviendo un buen clima laboral, porque aún no ha instaurado la cultura corporativa sobre la base de una identificación y ejecución de la visión institucional. Esto finalmente es lo que define las percepciones que los integrantes de la comunidad tienen como imagen de la IE.

B. GESTIÓN DIRECTORAL: (VI) Actitudes ESTUDIANTES:

Cuadro N° 6

P4: Muestra liderazgo pedagógico: es justo y equitativo con el personal en general

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	13	7,6	7,6	7,6
en desacuerdo	60	34,9	34,9	42,4
Indiferente	18	10,5	10,5	52,9
de acuerdo	66	38,4	38,4	91,3
totalmente de acuerdo	15	8,7	8,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 06 se observa que el 52.9% de los encuestados manifiestan que el director muestra regularmente un Liderazgo Pedagógico, y en esa misma magnitud, se muestra justo y equitativo con el personal en general, por tanto, el director debe promover estrategias para mejorar su gerencia con liderazgo conductivo, y afinar, el servicio al cliente o usuario con respeto, valía, justeza y equidad.

Cuadro N° 7

P10: Subordina el interés individual al grupal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
totalmente en desacuerdo	20	11,6	11,6	11,6
en desacuerdo	58	33,7	33,7	45,3
indiferente	7	4,1	4,1	49,4
de acuerdo	72	41,9	41,9	91,3
totalmente de acuerdo	15	8,7	8,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 07 se observa que el 49.4% de los encuestados manifiestan que el Director generalmente tiende a subordinar sus intereses a los del grupo. Esta característica no es propia en los gerentes líderes, privilegian el interés por y del grupo a sus apetencias personalistas. Este tipo de perfil directoral casi siempre incurra en faltas graves sancionadas por Ley. El director debe monitorear este tipo de conductas hasta extinguirlas por el bien de su gestión e imagen personal.

Cuadro N° 8

P2: Ejerce autoridad y responsabilidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	15	8,7	8,7	8,7
en desacuerdo	58	33,7	33,7	42,4
indiferente	10	5,8	5,8	48,3
de acuerdo	69	40,1	40,1	88,4
totalmente de acuerdo	20	11,6	11,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 08 se observa que el 48.3% de los encuestados manifiestan que el Director no ejerce la autoridad y la responsabilidad que el cargo exige, por ello, el personal tiende a relajarse y no cumplir con las demandas, tareas y actividades que se les encarga. Este tipo de liderazgo el “permisible”, le es más cómodo “dejar hacer, dejar pasar”. Merece especial atención controlar y efectuar un cambio en ese tipo de conducta laboral.

EFICACIA ESCOLAR: (VD) ACTITUDES ESTUDIANTES:

Cuadro N° 9

P14: Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	23	13,4	13,4	13,4
en desacuerdo	70	40,7	40,7	54,1
indiferente	8	4,7	4,7	58,7
de acuerdo	55	32,0	32,0	90,7
totalmente de acuerdo	16	9,3	9,3	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 09; el 58.7% de los encuestados consideran esta actividad se viene cumpliendo regularmente en la gestión del Director, y no a cabalidad. Las organizaciones se deben fundamentalmente a la comunidad, por ende, se deben planificar actividades conjuntas que a ambas les favorezcan.

Cuadro N° 10

P18. La comunidad en general considera la gestión del director como una de las mejores entre las IIEE existente en la comunidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	totalmente en desacuerdo	21	12,2	12,2
	en desacuerdo	59	34,3	46,5
	indiferente	15	8,7	55,2
	de acuerdo	68	39,5	94,8
	totalmente de acuerdo	9	5,2	100,0
	Total	172	100,0	100,0

Análisis e Interpretación:

En el cuadro N° 10, el 55.2% de los estudiantes encuestados consideran que la IE no es una de las mejores entre otras instituciones educativas de la comunidad. Cada organización tiene su Director, docentes y equipos de especialistas en cada una de las dimensiones de la gestión educativa, por ende, si estos no se accionan, trabajan y trascienden con responsabilidad terminan paquidermizándolas. Cuando esto sucede el Director para preservar la calidad de su gestión debe proceder a la capacitación o al recambio de los mismos.

Cuadro 11

P17: Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	20	11,6	11,6	11,6
en desacuerdo	60	34,9	34,9	46,5
indiferente	14	8,1	8,1	54,7
de acuerdo	63	36,6	36,6	91,3
totalmente de acuerdo	15	8,7	8,7	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 11 se observa que el 54.7 % de los estudiantes encuestados manifiestan que sólo regularmente se ofrece ese tipo de servicio directo especial. El buen trato a los usuarios, servicio eficaz, soluciones inmediatas, disposición y excelente trato, alternativas contingentes, sonrisa oportuna, personalidad y buen trato, etc. Es el punto de partida más que el servicio rutinario, es la atención al cliente. El Director debe promover eventos de capacitación y desarrollo personal para mejorar el servicio a través de la atención personalizada.

Cuadro N° 12

P12: cumple a cabalidad con las actividades que demanda la gestión pedagógica

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
totalmente en desacuerdo	8	4,7	4,7	4,7
en desacuerdo	66	38,4	38,4	43,0
indiferente	12	7,0	7,0	50,0
de acuerdo	73	42,4	42,4	92,4
totalmente de acuerdo	13	7,6	7,6	100,0
Total	172	100,0	100,0	

Nota: P12 significa es la pregunta 12 de eficacia escolar

Análisis e Interpretación:

En este cuadro N° 12 se observa que el 50.0% de los encuestados manifiestan que no se cumple a cabalidad, sí regularmente, las actividades que demanda la gestión pedagógica. Es un imperativo en las instituciones educativas los Directores cuenten y trabajen las acciones educativas con planes de estudio y otros instrumentos de gestión que permitan el logro de los saberes en el estudiante. La gestión pedagógica articula, monitorea y evalúa la aplicación de las estructuras curriculares básicas y otros elementos de tecnología educativa, diseña los planes de formación y capacitación de personal docente y presta la asesoría pedagógica para la correcta ejecución de la política educativa.

B. ENCUESTA DE OPINIÓN ANÓNIMA

TABLA N° 1

ENCUESTA DE OPINION - ANÓNIMA DOCENTES - ESTUDIANTES

Medición de Dimensiones de la Gestión Educativa:
G. Institucional – G. Pedagógica – G. Administrativa – G. Comunitaria
Institución Educativa de nivel Secundario “Andrés Avelino Cáceres”,
Distrito Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-2017.

GESTIÓN DIRECTORAL Y EFICACIA ESCOLAR			
Dimensión I: GESTIÓN INSTITUCIONAL:			
ÍTEM N° 1. “El Director asume su liderazgo pedagógico, organiza y promueve actividades conjuntas con la comunidad para el buen funcionamiento de la IE”.			
Actitudes / Opiniones / Apreciaciones			
ÍTEMS (Valoración)	Docentes (19)	Estudiantes (172)	Total (191)
Siempre	11 (57.90)	88 (51.16)	99 (51.83)
A veces	5 (26.32)	49 (28.50)	54 (28.27)
Nunca	3 (15.78)	35 (20.34)	38 (19.90)
Sub Total	19 100%	172 100%	191 100%

Análisis:

Examinando las puntuaciones obtenidas, respecto del ítems antes indicado, el 57.90% docentes (11 de 19 docentes), y el 51.16% estudiantes (88 de 172 estudiantes) consideran que el Director de la IE asume regularmente un liderazgo pedagógico, asimismo viene medianamente/regularmente realizando actividades con, para y por la comunidad. Los docentes y los estudiantes en un 51.83% consideran que el Director cumple esa función “siempre”.

Interpretación:

La gestión del Director de la IE viene cumpliendo medianamente/regularmente con las demandas de la comunidad; por lo que debe rediseñar los planes y programas estratégicos y realizar las actividades conjuntas y corporativas que la institución escolar y la comunidad demanden.

TABLA N° 2

GESTIÓN DIRECTORAL Y EFICACIA ESCOLAR			
Dimensión II: GESTIÓN PEDAGÓGICA:			
ÍTEM N° 2. “El Director implementa y promueve nuevos enfoques de Enseñanza – Aprendizaje, estrategias metodológicas y didácticas, materiales y recursos didácticos, capacitación docente, etc.”			
Actitudes / Opiniones / Apreciaciones			
ÍTEMS (Valoración)	Docentes (19)	Estudiantes (172)	Total (191)
Siempre	12 (63.15)	81 (47.09)	93 (48.70)
A veces	5 (26.32)	65 (37.80)	70 (36.60)
Nunca	2 (10.53)	26 (15.11)	28 (14.70)
Sub Total	19	172	191
	100%	100%	100%

Análisis:

En ítems N° 2 de si la gestión del Director implementa, y difunde nuevos enfoques de Enseñanza – Aprendizaje, estrategias metodológicas y didácticas, materiales y recursos didácticos, capacitación docente, etc.”. El 63.15% (12 de 19 docentes) considera que dicha función lo hace “siempre”, en tanto que, el 47.09% (81 de 172 estudiantes) igualmente consideran que lo hace “siempre”. En general, docentes y estudiantes en un 48.70% así lo consideran.

Interpretación:

El Director para mejorar su gestión pedagógica debe promover nuevos enfoques y nuevas técnicas, medios materiales, metodologías que permitan afinar y mejorar las estrategias de Enseñanza-Aprendizaje.

TABLA N° 3

GESTIÓN DIRECTORAL Y EFICACIA ESCOLAR						
Dimensión III: GESTIÓN ADMINISTRATIVA:						
ÍTEM N° 3. “El Director promueve acciones y estrategias de conducción y control de los recursos institucionales (tangibles, intangibles y transformacionales), seguridad e higiene, normatividad, etc., para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje”.						
Actitudes / Opiniones / Apreciaciones						
ÍTEMS (Valoración)	Docentes (19)		Estudiantes (172)		Total (191)	
Siempre	14	(73.68)	99	(57.56)	113	(59.20)
A veces	4	(21.05)	56	(32.56)	60	(31.40)
Nunca	1	(5.26)	17	(9.88)	18	(9.40)
Sub Total	19		172		191	
	100%		100%		100%	

Análisis:

Respecto del ítem N° 3 antes descrito, de si la gestión del Director promueve acciones y estrategias de conducción de los recursos institucionales (tangibles, intangibles y transformacionales), seguridad e higiene, normatividad, etc., para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje. El 73.68 % (14 de 19 docentes) considera que dicha gestión el Director la realiza “siempre”, en tanto que, el 57.56% (99 de 172 estudiantes) igualmente así lo consideran. En general, docentes y estudiantes en un 59.20% consideran que la gestión, según el ítem, que viene realizando el Director “siempre” la realiza.

Interpretación:

El Director para mejorar su gestión administrativa debe promover nuevos enfoques y nuevas técnicas y estrategias, control de recursos, seguridad e higiene, para favorecer el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

TABLA N° 4

GESTIÓN DIRECTORAL Y EFICACIA ESCOLAR					
Dimensión IV: GESTIÓN COMUNITARIA:					
ÍTEM N° 4. “El Director se integra, participa y promueve la cultura comunitaria (entorno social e interinstitucional) facilitando alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de la IE”.					
Actitudes / Opiniones / Apreciaciones					
ÍTEMS (Valoración)	Docentes (19)		Estudiantes (172)		Total (191)
Siempre	13	(68.42)	121	(70.35)	134 (70.50)
A veces	5	(26.32)	41	(23.84)	46 (24.10)
Nunca	1	(5.26)	10	(5.81)	11 (5.40)
Sub Total	19		172		191
	100%		100%		100%

Análisis:

En cuanto al cuadro N° 4, de si la gestión del Director se integra, participa y promueve la cultura comunitaria (entorno social e interinstitucional) facilitando alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad y el desarrollo de la IE. El 68.42% (13 de 19 docentes) considera que dicha función lo hace “siempre”, en tanto que, el 70.35% (121 de 172 estudiantes) igualmente consideran que lo hace “siempre”. En general, docentes y estudiantes en un 70.50% así lo consideran.

Interpretación:

El Director viene realizando una buena gestión comunitaria, pero debe promover nuevos enfoques y nuevas técnicas y estrategias que permitan afinar y fortalecer las relaciones entre la escuela y la comunidad mediante alianzas estratégicas, para el mejoramiento de la calidad educativa de la IE.

Procesamiento de recolección de datos

Se confeccionaron y aplicaron dos instrumentos:

- Dos Escalas de Actitudes/opiniones Anónimas del tipo Likert. Una para ser aplicadas a los Docentes (19), y la otra para estudiantes (172). Se consideró en la estructura del instrumento, para los estudiantes variaciones ligeras en los ítems.
- Encuestas de Opinión Anónima, una para los docentes (19), y la otra para los estudiantes (172). Instrumento que constituyó un importante soporte técnico que nos permitió correlacionar y confirmar los hallazgos encontrados en las Escalas aplicadas. Dicho instrumentos, fundamentalmente, midió la aplicabilidad directoral de cuatro grandes e importantes áreas o dimensiones de gestión educativa: Gestión institucional, Gestión pedagógica, Gestión administrativa, y la Gestión comunitaria. El instrumento estuvo conformado por ítems planteados para respuestas alternativas de respuestas: Siempre (2) – A veces (1) – Nunca (0), las que se evaluarán de acuerdo a los criterios estadísticos básicos. La validez y confiabilidad de los instrumentos lo dictaminaron favorablemente el Comité Evaluador, conformado por docentes de la UPG-FCA-UNAC, integrado por cinco (5) docentes:

EVALUACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS: VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD CALIFICACIÓN CUANTITATIVA			
Evaluadores	Escala de Opinión Docente	Escala de opinión estudiantil	Cuestionario de actitudes /opiniones
Dr. Luis Reyes Doria	80	80	80
Dr. Edgar Alan Pintado Pasapera	80	80	80
Dr. Luis A. Chunga Olivares	70	70	70
Mg. Jorge De la Cruz Neyra	90	90	90
Dr. Félix Bonilla Rodríguez	60	60	60
Calificación cuantitativa	78	76	76
Calificación cualitativa	Muy Bueno (61 - 80)		

4.7 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Diseño estadístico y procedimiento

a) Coeficiente de Correlación de Spearman- ρ (rho). CCS.

El conocimiento humano transita de lo general a lo particular y, en este, sus relaciones, las que explican fenómenos nuevos generados por la relación entre eventos de un mismo fenómeno o fenómenos diferentes. Existen métodos en la ciencia de la Estadística que permiten medir la relación entre dos variables cualitativas. En las investigaciones, como en la presente, surge muy frecuentemente la necesidad de determinar la relación existente entre dos variables cualitativas en un grupo de sujetos. Los objetivos suelen ser:

- Determinar si las dos variables están correlacionadas, es decir, si los valores de una variable tienden a ser más altos o más bajos para valores más altos o más bajos de la otra variable.
- Poder predecir el valor de una variable, dado un valor determinado de la otra variable.
- Valorar el nivel de concordancia entre los valores de las dos variables.

Pasos para hallar el CCS: a) Clasificar por jerarquía los valores de X desde 1 hasta n (el número de parejas de valores de X e Y en la muestra). Clasificar por jerarquía los valores de Y desde 1 hasta n. b) Calcular d_i , para cada pareja de observaciones, restando la jerarquía de Y_i de la jerarquía de X_i . c) Elevar al cuadrado cada d_i y calcular, la suma de los valores elevados al cuadrado. Finalmente calcular, a través de la formulación del Coeficiente de Correlación (CCS) de rangos de Spearman:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

En donde $d_i = r_{x_i} - r_{y_i}$ es la diferencia entre los rangos de X e Y.

La interpretación de coeficiente de Spearman es igual que la del coeficiente de correlación de Pearson. Oscila entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación, pero no independencia.

b) Diagrama de Dispersión:

El diagrama de dispersión permite analizar si existe algún tipo de relación entre dos variables. Por ejemplo, puede ocurrir que dos variables estén relacionadas de manera que al aumentar el valor de una, se incremente el de la otra. En este caso hablaríamos de la existencia de una correlación positiva. También podría ocurrir que al producirse una en un sentido, la otra derive en el sentido contrario; por ejemplo, al aumentar el valor de la variable X, se reduzca el de la variable Y. Entonces, se estaría ante una correlación negativa. Si los valores de ambas variables se revelan independientes entre sí, se afirmaría que no existe correlación.

El diagrama de dispersión es una herramienta gráfica que ayuda a identificar la posible relación entre dos variables. Representa la relación entre dos variables de forma gráfica, lo que hace más fácil visualizar e interpretar los datos.

CORRELACIÓN DE VARIABLES E HIPÓTESIS

Estadística de Fiabilidad para la Escala de acuerdo al Alfa de Cronbach:

Respecto de la **Confiabilidad/Consistencia interna** de Cronbach para el Instrumento: Escala de Actitud y Opinión Anónima, relacionadas con los ítems de la Variable Independiente: GESTIÓN DIRECTORAL (10 ítems o preguntas), de acuerdo a la Consistencia Interna de Alfa de Cronbach se obtuvo una alta confiabilidad: 0,765. En tanto que para la Variable Dependiente: EFICACIA ESCOLAR (10 ítems o preguntas), se obtuvieron, igualmente, una Consistencia Interna de porcentajes de alta fiabilidad: 0,859. En conclusión, la Escala de Actitudes y Opiniones anónima se ubica en un rango de alta confiabilidad, en caso de ambas variables por encontrarse entre los valores de $0.70 < \alpha < 0.89$; considerando en los docentes y estudiantes el nivel de confianza de 100% y el 5% como margen de error, tal como se estima en el estadístico de fiabilidad siguiente:

Tabla N° 5
Estadístico de Fiabilidad

VI: GESTIÓN DIRECTORAL	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,765	10
Alta Confiabilidad	
VD: EFICACIA ESCOLAR	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,859	10
Alta Confiabilidad	

H1: HIPÓTESIS GENERAL

Existe una influencia positiva entre la Gestión Directoral y la Eficacia Escolar en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa.

Tabla N° 6
Correlaciones de Variables

		Gestión directoral	Eficacia escolar
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,993**
	Gestión directoral	.	,000
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	19	19
	Coeficiente de correlación	,993**	1,000
	Eficacia escolar	,000	.
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	19	19

Existe evidencia suficiente al nivel de significancia que, de acuerdo del valor de $0\% < 5\%$, para indicar que existe una influencia positiva entre la Gestión Directoral y la Eficacia Escolar en la Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa.

H2: HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

El desempeño administrativo del director influye favorablemente en los compromisos de gestión escolar.

Tabla N° 7
Correlaciones de variables

		Desempeño administrativo	Compromisos de gestión
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,965**
	Desempeño administrativo	.	,000
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	19	19
	Coeficiente de correlación	,965**	1,000
	Compromisos de gestión	,000	.
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	19	19

En tabla precedente se observa que existe suficiente evidencia al nivel de significancia que el valor $0\% < 5\%$, para indicar que el desempeño administrativo del director influye favorablemente en los compromisos de gestión escolar.

H3: HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

La gestión institucional del Director influye de manera favorable en la calidad Docente.

Tabla N° 8

Correlaciones de variables

			Gestión institucional	Calidad docente
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	1,000	,987**
	Gestión institucional	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	19	19
		Coefficiente de correlación	,987**	1,000
	Calidad docente	Sig. (bilateral)	,000	.
		N	19	19

En la tabla anterior se observa que existe suficiente evidencia al nivel de significancia que el valor $0\% < 5\%$, para indicar que la gestión institucional del Director influye de manera favorable en la calidad Docente.

H4: HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

El liderazgo pedagógico del Directivo influye favorablemente en la calidad educativa.

Tabla N° 9

Correlaciones de variables

		Liderazgo pedagógico	Calidad docente
Rho de Spearman	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,983**
		N	,000
	Calidad docente	Coeficiente de correlación	,983**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000

En la tabla que antecede se observa que existe suficiente evidencia al nivel de significancia que el valor $0\% < 5\%$, para indicar que el liderazgo pedagógico del Directivo influye favorablemente en la calidad educativa. Hecho que queda ratificado en: EAA-DOC-ÍTEM 4 (anexo 1), EAA-EST-ITEM 4 (Anexo 2). P4-DOC-EST. (cuadro 1 y 6).

CAPÍTULO V

RESULTADOS

La Institución Educativa “Andrés Avelino Cáceres” de Llumpa, es la comunidad de aprendizaje y la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio educativo público, en la modalidad de Educación Básica Regular, Nivel Secundario. Así mismo, en mérito a la Resolución Ministerial N° 389-2015-MINEDU, a partir de 2016 funciona el Modelo Educativo “Jornada Escolar Completa” (JEC), La IE brinda los cinco grados de estudios de 1° al 5° (10 secciones), cuenta con 172 estudiantes matriculados, 19 profesores por horas entre nombrados y contratados, 05 administrativos nombrados y 01 contratado y 08 personales con CAS, siendo en total 33 trabajadores.

El Local Escolar está compuesto por 02 pabellones, construidas en los años 2004 y 2008, de material ladrillo, cemento, madera y teja andina; cuenta con 09 salones de clase hábiles, oficinas administrativas y ambientes auxiliares. Los servicios higiénicos existentes son: baños para damas y varones tanto para los docentes, estudiantes y trabajadores, un Auditorium. Cuenta con espacio relativamente amplio y con amurallamiento con material rústico, que sirve de patio de honor como también de estadio. Cuenta con servicios básicos: luz, agua, desagüe, televisión e internet.

Se analizó, como punto de partida, las características y acciones fundamentales de la gestión directoral y el liderazgo pedagógico en base a las cuatro dimensiones de la gestión educativa: Institucional, Pedagógica, Administrativa y Comunitaria, a fin de conocer la eficacia de la comunidad de Llumpa.

Con respecto a la dimensión administrativa se revisó los documentos de carácter administrativo (normas y documentos de gestión), entre ellos los más principales como el PEI, PAT y Plan de Monitoreo y Acompañamiento, verificándose que estos están elaborados con criterios técnicos y actualizados; también se observó la existencia de otras normas.

Referente a la gestión institucional se indagó acerca de política educativa, liderazgo pedagógico, y el tema del clima institucional y relaciones con la comunidad, plasmado en el Proyecto Educativo Institucional, documento que rige este aspecto. Verificándose que contiene un conjunto de propuestas que involucran las buenas relaciones con la comunidad educativa.

Con relación a la dimensión pedagógica, se ha aplicado un cuestionario tanto a los docentes y estudiantes, los cuales están sujetos al análisis estadístico.

Los instrumentos aplicados; Escala de actitudes/opiniones del tipo Liker, para docentes (19) y estudiantes (172), midieron la relación existente entre la Gestión Directoral y la Eficacia Escolar en la Institución Educativa del nivel secundaria “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-2017.

De acuerdo a los hallazgos encontrados, el análisis y la interpretación estadística, sí existe regularmente/medianamente esa relación entre las variables. Y en esa magnitud la comunidad no percibe una buena imagen de la IE . En esta, el director precisa con urgencia un rediseño de los planes, programas y actividades de la gestión directoral con liderazgo pedagógico que mejore notablemente el servicio de calidad con eficacia escolar.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de las Hipótesis con los resultados

Con respecto de la Hipótesis General; se valida la hipótesis general (H1). Y en cuanto a las hipótesis específicas, igualmente se validan las hipótesis (H2, H3, H4), que miden el grado de relación existente entre las variables Gestión Directoral y la Eficacia Escolar en la IE sujeta a estudio. Sin embargo, queda claro que dicha aceptación se ubica entre el Regular y el Bueno, en una tabla del 100%. Los resultados nos permiten afirmar que el director no es un buen líder pedagógico. Dicho contraste se establece en los términos siguientes:

1. Sí existe una influencia positiva entre las variables de investigación. Las actitudes/opiniones de los docentes de la IE, en general, en cuanto a la Gestión Directoral y la Eficacia Escolar, un 70.20% (buena) de los docentes considera que la gestión directoral viene cumpliéndose con acierto en beneficio de la Eficacia escolar. Contrariamente el 29.80% consideraran lo contrario. El director deberá analizar y evaluar la mejor estrategia para integrar y corporizar a aquellos que no aceptan la existencia de esa relación.

2. Igualmente, los estudiantes a través de sus actitudes y opiniones el 65.0% indican que sí existe relación positiva entre las variables de la investigación. En tanto que el 35.0% de los estudiantes, contrariamente, consideran no estar de acuerdo porque no existe una adecuada relación entre las Gestión Directoral y la Eficacia escolar en esta IE. El director de la IE debe buscar inteligentemente la integración de los estudiantes a través de estrategias corporativas en las que participen activa, dinámicamente y responsablemente en las diversas actividades de la gestión institucional.

3. Docentes y estudiantes consideran que el Director no muestra un liderazgo pedagógico en la gestión directoral. Situación que despierta preocupación, en cuanto que, el liderazgo influye notablemente en las diversas acciones de su desempeño directoral.
4. Estos resultados dan fe de las opiniones de los docentes y estudiantes a través de sus respuestas en la Escala de Actitudes Anónima. Hecho que se ratifica en los hallazgos encontrados en la Encuesta de Opinión Anónima, que midió las cuatro dimensiones o áreas de la gestión educativa; cuyos resultados son los siguientes:
 - a) Gestión Institucional: El 57.9% de los 19 docentes consideran que el Director muestra un regular desempeño en la realización de las actividades conjuntas hacia la comunidad. Los estudiantes, en un 51.6% de 172, igualmente aceptan dicha apreciación.
 - b) Gestión Pedagógica: El 63.1% de los 19 docentes consideran que el Director muestra regularmente un Liderazgo Pedagógico. Asimismo, viene realizando una regular gestión en la implementación y promoción de nuevos enfoques de Enseñanza – Aprendizaje. Los estudiantes, en un 47.1% de 172, igualmente así lo consideran.
 - c) Gestión Administrativa: El 73.6% de los 19 docentes consideran que el Director de la IE viene realizando una buena gestión promoviendo acciones de conducción y control de los recursos institucionales y demás. Los estudiantes, en un 57.5% de 172, igualmente aceptan dicha apreciación.

- d) Gestión Comunitaria: El 68.4% de los 19 docentes consideran que el Director de la IE viene realizando una buena gestión participando y promoviendo la cultura comunitaria. El 79.3% de estudiantes igualmente así lo consideran.

6.2 Contrastación de los resultados con otros estudios

Los hallazgos encontrados en esta investigación, de alguna forma tienen relación, en cuanto que la problemática estudiada obedece al fenómeno educativo en sus diversas aristas. La investigación busca, en esos mismos propósitos, determinar la relación que existe entre los factores asociados influyentes en el liderazgo, la gestión directoral y la eficacia escolar.

Las investigaciones citadas como antecedentes del presente estudio, buscan respuestas a través de la gerenciación conductiva con liderazgo transformacional, para no solo mejorar la gestión de quienes las vienen “dirigiendo” sino también ofrecer un servicio educativo realmente de calidad. Por lo tanto, un centro escolar, ni ninguna institución, como tal, será bueno o malo, son las personas que los conforman que los hacen tales. Las Instituciones Educativas, solo será eficiente y eficaces, en la medida en que lo sea su director y quienes lo acompañen en esa virtuosa labor. No cabe duda, los problemas de la gestión y de los servicios educativos son muchos y muy variados, por lo que será necesario seguir investigando, para encontrar soluciones viables para la educación de calidad que nuestro país requiere.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, producto de las actitudes y opiniones expresadas, a través de los instrumentos aplicados, a los docentes y estudiantes de la IE “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia de Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-2017, se concluye:

1. La actual dirección, no viene cumpliendo a cabalidad-regularmente- las diversas actividades que demandan las áreas de gestión institucional. El director no muestra perfiles del liderazgo gerenciador y gestor.
2. Actualmente la IE viene siendo clásicamente “dirigida” y no gerenciada y gestionada. No se aprecia, en el Director, un buen liderazgo pedagógico que conduzca activamente las diversas acciones a realizar en la gestión educativa: Institucional, Pedagógica, Administrativas y Comunitaria.
3. No cuenta con un adecuado rediseño de los perfiles profesionales (capacidades y competencias, saberes, compromisos y resiliencias), que redunden en favor de la adaptación e integración; el buen desempeño laboral.
4. La dirección no cuenta con equipos especializados de apoyo técnico especializados que le permita cumplir con éxito los planes y programas educativos.
5. No se promueve con claridad, pertinencia, objetividad una cultura evaluativa para el mejoramiento de la calidad y la eficiencia para el mejoramiento de la calidad educativa.

6. En cuanto a la gestión institucional-administrativa, no existen adecuados planes de racionalización y control administrativo en el uso de los recursos institucionales (tangibles, intangibles y transformadores).

7. Necesidad de contar con nuevas propuestas para la implementación de “Modelos de Excelencia” en la gestión a efectos de lograr una eficacia escolar en el marco de la gerencia administrativa holística y funcional.

CAPÍTULO VIII

RECOMENDACIONES

Considerando la importancia, los fines debidamente justificados de la presente investigación, los hallazgos a los que arribamos, nos permiten, con el mayor respeto y la mayor seriedad académica alcanzar las recomendaciones como políticas de acción correctiva, que beneficie la gestión y la eficacia en las Instituciones Educativas de la Región Ancash, pero fundamentalmente a la IE sujeta a estudio:

1. El perfil del Director, para su mayor desempeño en la gestión, debe ser un gerenciador y gestor estratégico, debe mostrar un liderazgo conductivo transformacional que ejecute con eficiencia diagnósticos, procesos y procedimientos, y estrategias de control y mejoramiento continuo de la gestión administrativa educativa.
2. Definitivamente, el director no solo debe direccionar sino administrar, gerenciar y conducir estratégicamente las áreas de gestión educativa: institucional, pedagógica, administrativa y comunitaria.
3. Otorgar especial atención a las demandas de los recursos institucionales, condiciones de trabajo, control del uso de los recursos institucionales, didácticos, capacidades, competencias, saberes, refuerzos motivacionales al desempeño, compromisos y resiliencias.
4. La dirección precisa de contar con equipos técnicos especializados, comprometidos con la visión y la gestión, y el dominio de los principios aplicativos de la administración científica.

5. Instaurar y promover la Cultura Evaluativa que promuevan una actitud de cambio, control y balance permanente de los procesos que posibiliten políticas de acción correctiva y de mejoramiento de la calidad de la gestión y eficacia educativa.
6. Para el logro de la “excelencia en la gestión educativa” deben mejorarse las prácticas metodológicas y la gestión escolar, promover el liderazgo conductivo, proyectos sensibles y factibles; utilizar herramientas de carácter cuantitativo y cualitativo que permitan diagnósticos serios de la realidad institucional, proporcionar los medios conceptuales y pedagógicos, materiales y tecnologías, infraestructura, conocimientos y herramientas.
7. Los investigadores del presente estudio, a efecto de lograr el éxito en la gestión directoral y optimizar la eficacia escolar es que proponemos, para su implementación, el “Modelo de Excelencia en la Gestión escolar” para la IE-NS- “Andrés Avelino Cáceres” del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga-Región Ancash (ver anexo N° 3).

CAPÍTULO IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9.1 Fuentes Bibliográficas

1. Calero, Mavilo (1998). *Hacia la excelencia educativa*. Editorial San Marcos. 1° Edición. Lima, Perú.
2. Fernando Neves Almeida (1961). *Psicología para gerentes*. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A., C.V. 1° Edición. México.
3. Falcón, G. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en las Instituciones Públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California*. EEUU.
4. Fernández, G. (1992). *Relación entre el estudio gerencial del personal directivo de las escuelas básicas*. Altagracia de Orituco, Venezuela.
5. Freire Miranda (2015). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el logro del aprendizaje*. Grupo de análisis para el desarrollo –UNICEF-2004.
6. García y Falcón. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en Instituciones Públicas de educación primaria*. Ensenada, baja California-EEUU.
7. Guiselle, V. (2013). *Incidencia del estilo escolar en el clima institucional*. Buenos Aires, Argentina.
8. Ley General de Educación N° 28044 del 28-07-2003. Congreso Nacional de la República. Normas legales. Diario Oficial “el Peruano”.
9. Ministerio de Educación (2013) *Rutas del Aprendizaje*. Corporación gráfica Navarrete. Lima, Perú.
10. Ministerio de Educación (2014) *Marco del buen desempeño directivo*. Corporación gráfica Navarrete. Lima, Perú.

11. Morales, G. (2012). Relación entre los liderazgos de los directores y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas del nivel primario del Distrito de Ventanilla, callao, Lima.
12. Rincón, J. (2005). Relación entre el estilo de liderazgo del Director y el desempeño docente de las IE DEL Valle del Chumbao de la Provincia de Andahuaylas. Lima, Perú.
13. Robinson, V.M., M. Lloyd, C.A, Rowe, K.J. (2008-2016). Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio de educación.
14. Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Lima, Perú.
15. Yoni Rojas (2009). Relación de la gestión educativa con el rendimiento académico de los alumnos del Instituto Superior Tecnológico “la Pontificia” de Huamanga, Ayacucho. Lima, Perú.

9.2 Fuentes Electrónicas

1. <http://www.lie.upn.mx/docs/MenuPrincipal/lineasEspec/GestEd uc.pdf>.
2. <http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados PEC/Pozner M2.pdf>.
3. <http://www.escribd.com/doc/12667410/gestiobuscadelasujeto>.
4. http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/mansilla_gj/pdf/mansilla.gpdf.
5. http://www.cybertesisd.edu.pe/sisbid/2007/barreda_cb/pdf.
6. <http://www.monografias.com/trabajos100/gestion-directoral-y-clima-institucional-instituciones-educativas-requena-peru/gestion-directoral-y-clima-institucional-instituciones-educativas-requena-peru.J>.
7. <https://books.google.com.pe/books?isbn=9586981126>.

ANEXOS

ANEXO N° 1

ENCUESTA

01. ENCUESTA DE ACTITUDES / Opinión- ANÓNIMA IE – NS. “Andrés Avelino Cáceres”, Distrito Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-2017.

Para medir: **Gestión Directoral (VI) y Eficacia Escolar (VD).**

PARA EL PERSONAL DOCENTE

Asignatura (as) a cargo: Género: M () F ():

Condición laboral: Nombrado () Contratado (). Tipo. de Serv.

Agradeceremos marcar con un aspa (X), de acuerdo con su particular criterio, una sola de entre las alternativas de respuesta que se presentan por cada ítems.

Totalmente de Acuerdo (TA) – De Acuerdo (DA) – Indecisión (I)
En Desacuerdo (ED) - Totalmente en Desacuerdo (TD).

ORD	ITEMS	RESPUESTAS				
		TA	DA	I	ED	TD
I. GESTION DIRECTORAL						
1	Muestra conocimiento, habilidades respecto de las gestiones institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias.					
2	Ejerce a conciencia autoridad y responsabilidad.					
3	Respeto la unidad de mando y dirección.					
4	Es justo y equitativo en la toma de decisiones.					
5	Descentraliza, desconcentra y apoya la función administrativa laboral.					
6	Promueve y respeta la coordinación.					
7	Planifica estratégicamente la división de las actividades laborales.					
8	Respeto y hace respetar la jerarquía institucional.					
9	Respeto y fomenta el orden y la limpieza.					
10	Subordina el interés individual al grupal.					
II. EFICACIA ESCOLAR						
11	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión institucional.					
12	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión pedagógica.					
13	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión administrativa.					
14	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria.					
15	Se aprecia una comunicación abierta, fluida y permanente entre el personal de la Institución.					
16	Promueve hacia la comunidad un buen clima laboral, por ende, una buena imagen institucional.					
17	Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada.					
18	La comunidad, en general, considera la gestión del Director como una de las mejores entre las IIEE existentes en la comunidad.					
19	Evalúa y supervisa las actividades del personal en general					
20	Los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia se identifican y participan en las actividades que promueve la autoridad.					

ANEXO N° 2

ENCUESTA

02. ENCUESTA DE ACTITUDES / Opinión- ANONIMA
IE. NS. “Andrés Avelino Cáceres”, Distrito Llumpa, Provincia
Mariscal Luzuriaga, Región Ancash - 2016-2017.

Mide relación: Gestión Directoral (VI) y Eficacia Escolar (VD)
PARA EL ESTUDIANTE

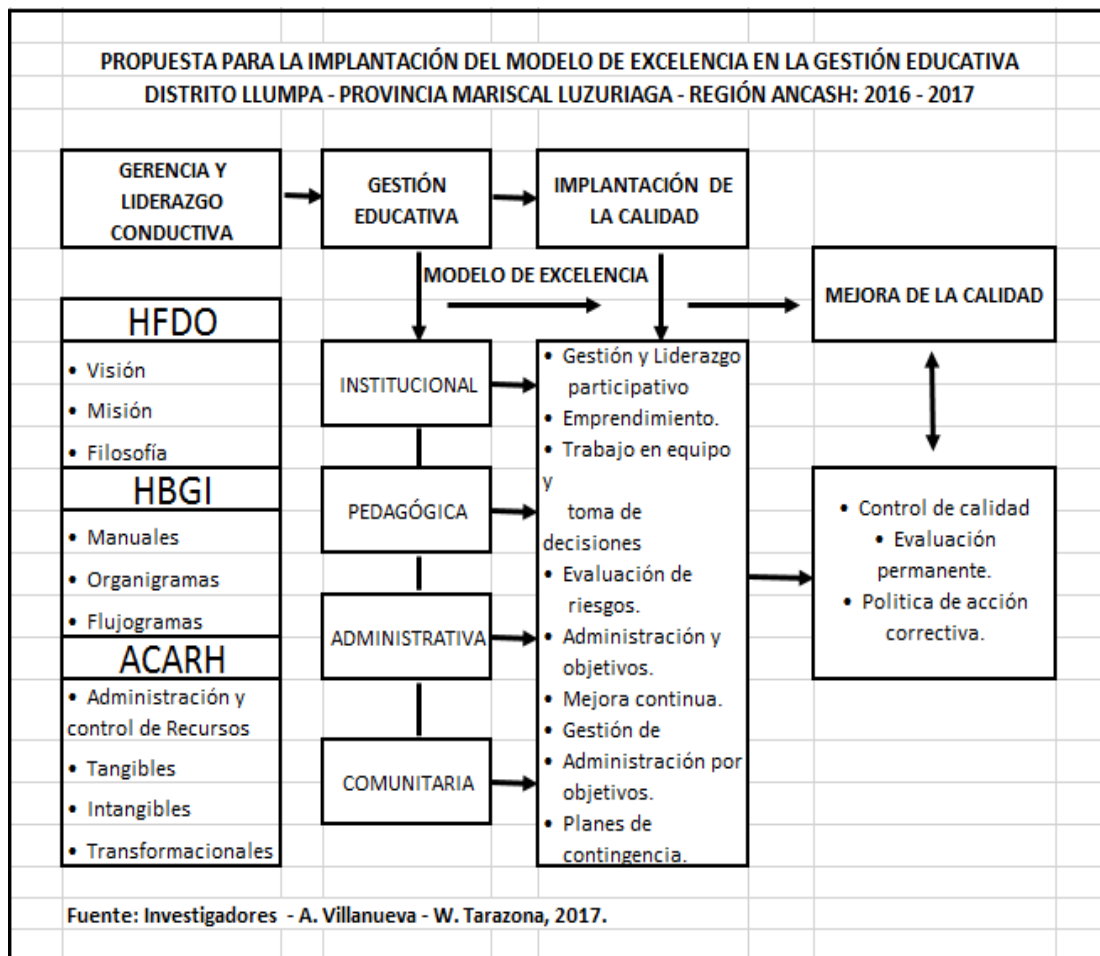
Grado y Sección: Género: M () F ()

Agradeceremos que marque con un aspa (X), de acuerdo con su particular criterio, una sola de entre las alternativas de respuesta que se presentan por cada ítem. Totalmente de Acuerdo (TA) – De Acuerdo (DA) – Indecisión (I) En Desacuerdo (ED) - Totalmente en Desacuerdo (TD)					
ORD	ÍTEMS	RESPUESTAS			
		TA	DA	I	ED
I. GESTIÓN DIRECTOTAL					
1	Muestra conocimiento. habilidades respecto de las gestiones institucionales, pedagógicas, administrativas y comunitarias.				
2	Ejerce a conciencia autoridad y responsabilidad.				
3	La comunidad, en general, considera la gestión del Director como una de las mejores entre las IIEE existentes en la comunidad.				
4	Controla y evalúa las actividades que realiza el personal en general.				
5	Los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia se identifican y participan en las actividades que promueve la autoridad.				
6	Promueve y respeta la coordinación.				
7	Planifica con acierto las actividades laborales.				
8	Respeta y hace respetar la jerarquía institucional.				
9	Respeta y fomenta el orden y la limpieza.				
10	Subordina el interés individual al grupal.				
II. EFICACIA ESCOLAR					
11	Viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión institucional.				
12	Cumple a cabalidad con las actividades que demanda la gestión pedagógica.				
13	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que demanda la gestión administrativa. .				
14	Se viene cumpliendo a cabalidad con las actividades que le demanda la gestión comunitaria.				
15	Se aprecia una comunicación abierta, fluida y permanente entre el personal de la Institución.				
16	Promueve hacia la comunidad un buen clima laboral, por ende, una buena imagen institucional.				
17	Promueve la calidad en el servicio a través de la atención personalizada.				
18	La comunidad, en general, considera la gestión del Director como una de las mejores entre las IIEE existentes en la comunidad.				
19	Evalúa y supervisa las actividades del personal en general				
20	Los docentes, estudiantes, administrativos y padres de familia se identifican y participan en las actividades que promueve la autoridad.				

ANEXO N° 3

PROPUESTA: MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

**IE. NS – “ANDRES NAVELINO CACERES”, DISTRITO DE LLUMPA,
PROVINCIA DE MARISCAL LUZURIAGA - REGIÓN ANCASH.**



ANEXO N° 4 MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	JUSTIFICACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA	
"GESTIÓN DIRECTORAL Y EFICACIA ESCOLAR EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ANDRÉS AVELINO CÁCERES DEL DISTRITO LLUMPA, PROVINCIA MARISCAL LUZURIAGA, REGIÓN ANCASH – 2016-2017"	Problema General - ¿En qué medida la gestión directoral influye en la eficacia escolar en la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017?	Legal La presente investigación está enmarcada en los alcances de la nueva Ley Universitaria N° 30220. Teórica La investigación se justifica en la trascendencia de poder conocer cómo la gestión directoral, basada en el liderazgo del directivo, y cómo éste influye en la eficacia escolar. La investigación permite conocer los diversos estilos y dimensiones de liderazgo directivo, aspectos de gestión directoral, así como también la capacitación del director, capacidad de delegar, calidad de valores, el asesoramiento y monitoreo docente, los planes de acción y buenas prácticas; del	Objetivo General Determinar de qué manera la gestión directoral influye en la eficacia escolar en la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017 Objetivos Específicos - Describir de qué manera el desempeño administrativo del director influye en los compromisos de gestión escolar de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash-2016-2017.	Hipótesis General Existe una influencia positiva entre la gestión directoral y la eficacia escolar en la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash -2016-2017. Hipótesis Específicas - El desempeño administrativo del director influye favorablemente en los compromisos de gestión escolar en la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal	Independiente Gestión Directoral	Administración y gestión estratégica.	Funciones y responsabilidades Toma de decisiones y Responsabilidad Compartida. Autoridad y responsabilidad Planificación estratégica. Administración y gerencia de las dimensiones de la gestión educativa.	Tipo de investigación Descriptiva, correlacional causal. Universo Poblacional y Muestra representativa: 19 docentes. 172 estudiantes. Instrumentos de recolección de datos Escala de Actitudes Anónima para docentes. Escala de Actitudes Anónima para estudiantes. Encuesta de opinión Anónima para docentes y estudiantes.	
	Problemas Específicos - ¿Cómo influye el desempeño administrativo del director en los compromisos de gestión escolar de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017?						Comunicación estratégica	Claridad y fidelidad	Escala de Actitudes Anónima para docentes y estudiantes.
								Trabajo en equipo.	
								Asertividad y respeto.	
							Motivación	Claridad y precisión.	Procesamiento de recolección de datos: Diagrama de Dispersión
								Realización personal	
								Reconocimiento	
								Condiciones de trabajo	
								Visión y Cultura corporativa	

<p>- ¿Cómo influye la gestión institucional del director en la calidad docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017?</p> <p>- ¿De qué manera influye el liderazgo pedagógico del directivo en la calidad educativa de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash – 2016-2017?</p>	<p>mismo modo en gestión de planificación, la dirección y el control. Económica El presupuesto de la investigación está solventado por los propios autores de la investigación.</p> <p>Personal La presente investigación servirá a la institución bajo estudio para mejorar sus acciones y su calidad educativa. Así mismo, sirve para optar el Grado Académico de Magister en Gestión Educativa.</p>	<p>- Determinar de qué manera influye la gestión institucional del director en la calidad docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga Región Ancash.2016-2017.</p> <p>- Determinar cómo el liderazgo pedagógico del directivo influye en la calidad educativa de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash-2016-2017.</p>	<p>Luzuriaga, Región Ancash-2016-2017.</p> <p>- La gestión institucional del director influye de manera favorable en la calidad docente de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash-2016-2017.</p> <p>- El liderazgo pedagógico del directivo influye favorablemente en la calidad educativa de la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres del Distrito de Llumpa, Provincia Mariscal Luzuriaga, Región Ancash-2016-2017.</p>	<p>Dependiente Eficacia Escolar</p>	<p>Cumplimiento de la gestión educativa</p> <p>Función y gestión escolar</p> <p>Productividad y desempeño</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1451 209 1615 272">Gestión Institucional,</td> <td data-bbox="1854 209 2119 272" rowspan="10">Procesamiento estadístico y análisis de datos Coeficiente de Correlación de Spearman.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 272 1615 336">Gestión pedagógica.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 336 1615 400">Gestión administrativa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 400 1615 488">Gestión Comunitaria</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 488 1615 552">Empoderamiento y autoestima</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 552 1615 616">Trabajo en equipo.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 616 1615 679">Calidad en el servicio</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 679 1615 743">Clima e Imagen institucional.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 743 1615 807">Responsabilidad y cumplimiento.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 807 1615 871">Participación en actividades comunitarias.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 871 1615 935">Evaluación de actividades</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1451 935 1615 1362">Evaluación permanentes y control de actividades</td> </tr> </table>	Gestión Institucional,	Procesamiento estadístico y análisis de datos Coeficiente de Correlación de Spearman.	Gestión pedagógica.	Gestión administrativa	Gestión Comunitaria	Empoderamiento y autoestima	Trabajo en equipo.	Calidad en el servicio	Clima e Imagen institucional.	Responsabilidad y cumplimiento.	Participación en actividades comunitarias.	Evaluación de actividades	Evaluación permanentes y control de actividades
Gestión Institucional,	Procesamiento estadístico y análisis de datos Coeficiente de Correlación de Spearman.																		
Gestión pedagógica.																			
Gestión administrativa																			
Gestión Comunitaria																			
Empoderamiento y autoestima																			
Trabajo en equipo.																			
Calidad en el servicio																			
Clima e Imagen institucional.																			
Responsabilidad y cumplimiento.																			
Participación en actividades comunitarias.																			
Evaluación de actividades																			
Evaluación permanentes y control de actividades																			