



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN PEDAGÓGICA Y
TITULACIÓN**

“Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las
instituciones educativas”

**MODALIDAD DE OBTENCIÓN DEL GRADO - TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN**

AUTOR

Liliana Diaz Estrella

ASESOR

Dr. Carlos Chong Rengifo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Políticas Educativas

**NUEVA CAJAMARCA, PERÚ
2018**

Presidente

Secretaria

Vocal

INDICE

AUTOR	1
INTRODUCCIÓN	4
RESUMEN	5
CAPÍTULO I: Gestión educativa	7
1.1 Definición Gestión educativa	7
1.2 Dimensiones de la gestión educativa	8
1.2.1 Primera dimensión: Gestión institucional	8
1.2.2 Segunda dimensión: Gestión pedagógica	9
1.2.3 Tercera dimensión: Gestión administrativa.....	10
1.2.4 Cuarta dimensión: Gestión comunitaria	10
1.3 Modelos de gestión educativa	11
1.3.1 Modelo normativo	11
1.3.2 Modelo prospectivo	11
1.3.3 Modelo estratégico	11
1.3.4 Modelo estratégico – situacional	11
1.3.5 Modelo calidad total	12
1.3.6 Modelo reingeniería	12
1.3.7 Modelo comunicacional	12
1.4 Procesos de la gestión educativa	13
1.4.1 Planificación	13
1.4.2 Ejecución	14
1.4.3 Evaluación	14
1.4.4 Monitoreo	14
1.5 Instrumentos de la gestión educativa	14
1.6 Claves de gestión educativa estratégica	15
1.6.1 Analizar-Sintetizar	15
1.6.2 Anticipar-Proyectar	16
1.6.3 Concertar-Asociar	16

1.6.4	Decidir-Desarrollar	16
1.6.5	Comunicar-Coordinar	17
1.6.6	Liderar-Animar	17
1.7	Procesos de la gestión educativa	17
1.7.1	Planificación	18
1.7.2	Hacer	19
1.7.3	Verificar	19
1.7.4	Actuar	19
1.8	Los instrumentos de la gestión educativa	20
1.8.1	Proyecto educativo institucional (PEI)	20
1.8.2	Proyecto curricular del centro (PCC)	21
1.8.3	Plan anual de trabajo (PAT)	21
1.8.4	Reglamento interno (RI)	21
1.8.5	Informe de gestión anual (IGA)	22
CAPÍTULO II: El liderazgo directivo		23
2.1	El liderazgo	23
2.2	La teoría sobre liderazgo de likert.	23
2.3	El liderazgo directivo.....	24
2.3.1	Categorías del liderazgo directivo	25
2.4	Liderazgo educativo	27
2.5	El director como líder pedagógico	28
2.5.1	Características del director como líder pedagógico	28
2.5.2	Roles y funciones del director como líder pedagógico	29
CAPÍTULO III: Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas		30
3.1	Fidel Ramos Ticlla en su trabajo de investigación: “Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa n° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac”	30
CONCLUSIONES		33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		34

INTRODUCCIÓN

Hoy en día presenciamos diversos escenarios en nuestro planeta, estos tienen una incidencia directamente en las organizaciones tanto públicas como privadas, causando en ellas la obligación de emprender rápidas transformaciones. La educación en nuestro país no es ajena a este fenómeno, es por ello que el sistema educativo peruano presenta desafíos muy importantes los cuales buscan dar respuestas rápidas y pertinentes a la necesidad de los ciudadanos.

Existen varios factores que influyen en cualquier organización y también variadas las diversas actuaciones del personal docente y administrativo de las instituciones educativas. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una comunidad educativa puede ser negativa o problemática debido a la gestión educacional desarrollada, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y segura realizando su labor pedagógica y administrativa con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre liderazgo directivo se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones

El liderazgo directivo enfoca la base de la direccionalidad para los directores, las personas que la integran y cómo perciben la organización. Englobando todas las dimensiones organizacionales en el contexto: congruencia de objetivos y valores compartidos, rol del director como constructor y sostenedor de la cultura, relaciones profesionales entre personal administrativo, identidad institucional, administración de símbolos y sistemas de retroalimentación adecuados.

RESUMEN

Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que, al director de la institución educativa como la máxima autoridad, siendo el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.

En este contexto, se consideró oportuno realizar un estudio, el cual busca determinar la existencia de una relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en las instituciones educativas. El presente trabajo monográfico presenta información conceptual la cual permite entender el verdadero significado de gestión educativa y liderazgo directivo.

La presente monografía cuenta con tres capítulos, el primer capítulo es referente a la gestión educativa de manera general, y el segundo capítulo aborda el liderazgo directivo en el tercer capítulo se toma como referencia y poder dar un respaldo científico a la investigación, tesis que tienen como variables de su investigación la gestión educativa y liderazgo directivo, estableciendo así la relación existente entre estas dos variables. Posteriormente se desarrollará un marco referencial en cuanto a conceptos y definiciones de temas que buscan explicar y enriquecer la relación entre las variables de la presente investigación.

Palabras claves: Gestión Educativos

CAPÍTULO I: Gestión educativa

1.1 Definición Gestión educativa

El Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011), define que la gestión educativa es concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, conceptualizándola como una organización sistémica, en la cual interactúan diversos aspectos presentes en la vida diaria de la escuela, enmarcada en un contexto educativo bajo determinadas normas, reglas, principios, que generan un adecuado ambiente de aprendizaje para los estudiantes.

Asimismo, indica que todos estos elementos, coexisten, interactúan y se integran, de manera dinámica, de tal manera que se identifican acciones pedagógicas, administrativas, institucionales y comunitarias. Esto determina que dentro de la institución educativa y de sus procesos de gestión, existen dimensiones o acciones diferentes y complementarias en el funcionamiento de la misma. Asimismo, este manual menciona que la gestión educativa busca utilizar los principios básicos de la gestión en la educación, sin embargo, la aplicación práctica de dicha gestión, depende en gran manera de las políticas educativas que se apliquen. (p 18).

Por otro lado, Beltrán (2007), concibe a la gestión como “una especialización técnica asociada a hacer operativos ciertos procesos de producción, distribución y valoración de bienes” (p. 4).

La gestión pedagógica definida por Batista (2007) la plantea como un proceso que garantiza la coordinación, orientación, regulación y evaluación de las acciones didácticas y de carácter socio-psico-pedagógicas que realiza el colectivo mediante un trabajo metodológico y el trabajo personalizado a través de cuya relación se manifiesta la dialéctica que determina el carácter consiente, sistémico e integrador de este proceso de formación integral de los estudiantes.

Según Antúnez (1998) plantea a la gestión como la administración de recursos enfocados a lograr objetivos planteados a un determinado plazo. El hecho de

administrar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) implica organizar actividades, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar los procesos y resultados (p. 59).

La gestión educativa, será imprescindible que adquiera nuevas características que la hagan más eficiente, está requerirá ser entonces una gestión innovadora, donde la flexibilidad y la interdisciplinariedad sean condiciones indispensables. La gestión educativa debe ser interactiva entre todos los agentes que participan en el desarrollo institucional, debiendo realizarse una agresiva aplicación de la información de sus procesos, con gran énfasis descentralista y criterios compensatorios para aquellas zonas marginales que por carencia de oportunidades y recursos no les sea posible un desarrollo autónomo. (Alvarado,2006, p. 208)

“Gestión Educativa es el conjunto de las distintas situaciones a nivel administrativo, político, económico que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos de un plan educativo” (Martí,2005, p.43)

1.2 Dimensiones de la gestión educativa

1.2.1 Primera dimensión: Gestión institucional

Esta dimensión identifica las formas de organización de los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución. Asimismo, brinda un marco para la sistematización y el análisis de las acciones de aquellos aspectos de estructura, que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre los aspectos considerados se encuentran tanto los que pertenecen a la estructura formal (organigramas, distribución de tareas y división del trabajo, uso del tiempo y de los espacios) como los de 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 (Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 2011 p.25).

Según la Representación de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en Perú (2011) mencionó: La gestión institucional contribuyó a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución, ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura del centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento (p.35).

1.2.2 Segunda dimensión: Gestión pedagógica

Se refiere al desarrollo esencial del quehacer de la institución educativa y los actores que la conforman. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular, la diversificación curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos.

Comprende también la tarea 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 (Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 2011 p.26).

1.2.3 Tercera dimensión: Gestión administrativa

Incluye acciones y estrategias para el manejo 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; así mismo, el cumplimiento de la

normatividad y la supervisión de las funciones, con el único fin de favorecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. Además, busca conciliar los intereses individuales con los institucionales, con el fin de facilitar la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para el logro de los objetivos institucionales. Algunas acciones concretas serán la administración del personal que labora en la institución, 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 (Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 2011 p.26).

1.2.4 Cuarta dimensión: Gestión comunitaria

Esta dimensión hace referencia a la forma en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas, como se integra y participa de la cultura comunitaria. También incluye 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 (Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas, 2011 p.27).

Por su parte Montoya (2010) describió, la gestión educativa comprende de cinco dimensiones: preparatoria, dominio de la materia, didáctica, del clima organizacional, y de la evaluación (p.34).

1.3 Modelos de gestión educativa

En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Los principales modelos de gestión presentados por Casassus son:

1.3.1 Modelo normativo

Este modelo predominó en los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Se basa en la planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema, construido en base a técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo. Las principales reformas en este período se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

1.3.2 Modelo prospectivo

Se da a inicios de los años 70. En esta etapa la planificación se flexibiliza y se producen las mayores reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

1.3.3 Modelo estratégico

Se inicia en los años 80. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa. Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

1.3.4 Modelo estratégico – situacional

Se da a mediados de los años 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional. Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización.

1.3.5 Modelo calidad total

Se da a inicios de los años 90 e introduce estratégicamente la visión de la calidad en la organización. Se da importancia a (i) Reconocer la existencia de un “usuario” y (ii) Se da preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se

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

1.3.6 Modelo reingeniería

Se da a mediados de los años 90. En este modelo se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

1.3.7 Modelo comunicacional

Se da a mediados de los años 90 y se caracteriza porque comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Es conveniente mencionar que cada uno de los modelos no invalida al siguiente, solo constituye una forma de respuesta a limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores.

1.4 Procesos de la gestión educativa

En base al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (2011) se precisa que los procesos de la gestión se dan con el fin de lograr los objetivos institucionales de toda gestión educativa, para lo cual, se dan una serie de procesos que son multidisciplinarios y complejos, así, la institución debe definir aquellos que respondan a sus necesidades y al contexto del cual son parte. En ese sentido, los procesos de una gestión educativa dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes actores institucionales e interinstitucionales, con el objetivo de conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los actores de la comunidad educativa a fin de

ofrecer un servicio de calidad. Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión.

Es en este sentido que Walter Shewhart desarrolló una propuesta del ciclo de los procesos de la gestión y que W. Edwards Deming lo popularizó como “el ciclo de Deming”. Este ciclo tiene los siguientes elementos: Planificación, ejecución, evaluación y monitoreo. Es en base a la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles.

1.4.1 Planificación

Es en esta fase en la cual los directores con su equipo realizan el proceso de toma de decisiones referente a qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a los objetivos trazados por cada institución educativa. Esta planificación se prioriza de la siguiente manera: (i) La planificación estratégica, se dan a mediano y largo plazo, (ii) la planificación táctica, y (iii) la planificación operativa, ambas se programan a mediano y corto plazo.

1.4.2 Ejecución

Se debe realizar de acuerdo a lo planificado en el proceso anterior e incluye el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como también el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Cobran vital importancia los procesos de organización de los recursos existentes, la división de las tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones.

1.4.3 Evaluación

Este proceso permite asegurar que la ejecución se realice según lo programado, además, da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la 30 planificación. También permite introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales.

1.4.4 Monitoreo

A fin que las mejoras implementadas sean continuas y permanentes, es necesario contar con un monitoreo programado, considerando los reajustes productos del proceso anterior, a fin del cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.5 Instrumentos de la gestión educativa

Para que toda institución educativa cumpla con los objetivos trazados, deberá incluir dentro de su planificación la elaboración de los instrumentos e gestión educativa de acuerdo a las normativas y políticas establecidas en el país. En ese sentido, los instrumentos de gestión educativa son un conjunto de documentos técnicos que regulan aspectos de gestión interna. Además, estos instrumentos deben formularse en armonía con los principios modernos de gestión, y las normas establecidas por cada Unidad de Gestión Local. La estrategia a utilizar para la elaboración de cada instrumento debe considerar características como: liderazgo reconocido, participación, trabajo en equipo, reflexión, consenso, negociación, respeto a la estructura de la institución. Dentro de los principales instrumentos de gestión que toda institución educativa debe manejar son: El Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular de Institución educativa (PCIE), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), Informe de Gestión Anual (IGA), Manual de Organización y Funciones (MOF).

1.6 Claves de gestión educativa estratégica

En el documento “Gestión educativa estratégica” del Instituto Internacional de Planeamiento de la educación del Ministerio de educación de Argentina, define que en la actualidad, se espera que todo director, como gestor educativo y responsable del ámbito educativo territorial y organizacional, deberá estar en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar-sintetizar; Anticipar- proyectar; Concertar-asociar; Decidir-desarrollar; Comunicar-coordinar; Liderar-animar; Evaluar-reenfocar.

1.6.1 Analizar-Sintetizar

El gestor educativo, o el equipo de gestión, puede desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en la cual opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía, todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención.

1.6.2 Anticipar-Proyectar

Todo gestor educativo, deberá investigar sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse.

1.6.3 Concertar-Asociar

El gestor educativo debe realizar los procesos de negociación, las sesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo en su institución educativa, ya que esto posibilitará la convergencia de los múltiples actores. Asimismo, requerirá a gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

1.6.4 Decidir-Desarrollar

El gestor educativo deberá tomar decisiones, asumir responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, que requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

1.6.5 Comunicar-Coordinar

Las funciones de comunicación y de coordinación del gestor educativo, son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación.

1.6.6 Liderar-Animar

El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

1.7 Procesos de la gestión educativa

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. Los procesos de la gestión dan una direccionalidad integral al funcionamiento del servicio educativo para satisfacer las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa y de otras instituciones vinculadas a ella, con miras a “conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa” (Amarate, 2000, p. 11), a fin de ofrecer un servicio de calidad, “y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunes” (Álvarez, 1988, p. 23).

Este servicio de calidad en la educación implica la mejora continua en la tarea diaria y en los procesos de la gestión.



Figura 1. *Ciclo de Deming*

Fuente: Unesco, 2011.p.40 Es a través de la aplicación de este ciclo que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles. ((UNESCO, 2011, p. 40).

1.7.1 Planificación

En esta fase, el director con su equipo decide qué hacer y determina el cómo, a través de estrategias que convierten a la institución educativa en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional. La gestión es fundamentalmente un proceso de toma de decisiones. Hay que decidir sobre: qué debemos hacer para lograr nuestros objetivos, por dónde empezar, cómo lo haremos. Lo que implica pensar también en: con qué recursos contamos, qué requerimos para lograr lo que nos proponemos, qué obstáculos tenemos que vencer. (UNESCO, 2011, p.42).

1.7.2 **Hacer**

Es un primer momento de ejecución de acuerdo a lo planificado. Implica el desarrollo de la gestión, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, estudiantes, padres de familia y otros agentes; así como el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos. Involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre los actores y su entorno (UNESCO, 2011, p. 43).

1.7.3 **Verificar**

Esta etapa nos permite asegurar que la ejecución responda a la programación, además nos da la posibilidad de revisar el esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó para el logro de los objetivos y metas trazadas en las diferentes áreas consideradas en la planificación. También podremos introducir reajustes a la programación y a la asignación de recursos. Con esta evaluación, se podrá identificar aquellos aspectos que son importantes mantener y aquellos que requieren un mejoramiento para el logro de los objetivos institucionales (UNESCO. 2011, p.43).

1.7.4 **Actuar**

Implica un segundo momento de ejecución del proceso de gestión, pero considerando los resultados de la evaluación y considerando los reajustes necesarios durante el proceso para la consecución de las metas. Para que estos procesos sean logrados con éxito, es necesario que la gestión del directivo esté asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional y proactivo. Esta gestión debe integrar las potencialidades de los diferentes miembros de la comunidad educativa a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo institucional (UNESCO. 2011, p.44).

Este ciclo PHVA, al ser aplicado a cada uno de los procesos de la gestión educativa en sus cuatro dimensiones (administrativa, institucional, pedagógica y comunitaria), asegurará un mejoramiento continuo hacia el logro de la calidad, teniendo en cuenta criterios como la relevancia, la pertinencia, la equidad, la eficacia y la eficiencia en la gestión educativa (UNESCO. 2011, p.45).

1.8 Los instrumentos de la gestión educativa

Para una buena gestión educativa es preciso que se elabore, maneje y aplique los siguientes instrumentos básicos:

1.8.1 Proyecto educativo institucional (PEI)

El PEI es un documento normativo y un instrumento técnico, en el cual se expone el marco global, pautas y criterios para guiar la práctica educativa de la institución. (Díaz, 2005, p. 256).

El PEI es un instrumento de gestión de la institución educativa a mediano y largo plazo, enmarcado dentro del proyecto educativo nacional. Define la identidad de la institución educativa y ayuda a orientar, conducir y definir la vida institucional.

La elaboración de un PEI no puede ser concebida al margen de una concepción de proyecto histórico socio-cultural y de desarrollo nacional. Asume un carácter perspectivo, que recupera y sintetiza la historia e identidad institucional, y prospectivo, centrado en la visión de sociedad en la que aspiramos vivir. Es el sello que identifica y caracteriza a la institución y es el resultado del compromiso asumido por la comunidad educativa, en torno a concepciones propias, respecto a la tarea de educar. Se constituye en herramienta de cambio y de transformación; por lo tanto, es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. (UNESCO. 2011, p. 55).

1.8.2 Proyecto curricular del centro (PCC)

La orientación que la institución educativa asume, expresada en su visión y el enfoque pedagógico, se concreta a través del currículo. El currículo constituye el eslabón entre estas opciones y los aprendizajes de los estudiantes, entre la intencionalidad y la práctica. El proyecto curricular contiene las definiciones respecto a la organización curricular, la metodología y la evaluación de los aprendizajes. Permitirá así, a cada institución educativa, orientar sus actividades de manera que el currículo sea pertinente a las demandas de la comunidad donde se trabaja y coherente con la identidad de la institución. Esto se logra a través de la diversificación curricular, la que se puede realizar teniendo en cuenta los niveles de concreción del currículo (UNESCO, 2011, pp. 77-78).

1.8.3 Plan anual de trabajo (PAT)

El Plan Anual de Trabajo (PAT) es un instrumento de gestión de corto plazo, en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente, año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo. **Elementos del Plan Anual de Trabajo 37** Para elaborar El PAT, es necesario: Revisar el marco orientador del PEI, es decir la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos. Revisar el diagnóstico del PEI y jerarquizar las situaciones a resolver en el año, en cada una de las dimensiones de la gestión. (UNESCO, 2011, pp. 91).

1.8.4 Reglamento interno (RI)

Es un instrumento orientador que contiene los derechos, obligaciones y responsabilidades de todos los miembros de la comunidad educativa. Tendrá en cuenta las diversas normas legales sobre la materia, las cuales se complementan, especifican y adecúan según la naturaleza, dimensión y organización de la institución. Articula, coherentemente,

las disposiciones generales del macro-sistema y las necesidades internas de la institución educativa, respondiendo a los propósitos institucionales y regulando las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas. (UNESCO, 2011, p. 84).

Un aspecto relevante de este reglamento es el referido a las obligaciones y al régimen disciplinario donde se indican las faltas y sanciones, y sus mecanismos de aplicación. (Alvarado, 2006, p. 92).

1.8.5 Informe de gestión anual (IGA)

El Informe de Gestión Anual es un instrumento de gestión que se formula al finalizar el año escolar y permite la sistematización de los logros, avances y dificultades en la ejecución del Plan Anual de Trabajo, así como las recomendaciones para mejorar la calidad del servicio educativo. Es producto de la autoevaluación de la institución en los aspectos pedagógico, institucional, administrativo y comunitario. Se presenta a la comunidad educativa y autoridades en un documento que sintetiza la práctica y el quehacer de la institución educativa. El Informe de Gestión Anual es aprobado por Resolución Directoral del Director de la Institución Educativa, previa opinión del Consejo Educativo Institucional, en la última quincena del año escolar. En las instituciones educativas públicas debe incluir la rendición de cuentas de la ejecución del presupuesto institucional (UNESCO, 2011, p. 85).

CAPÍTULO II: El liderazgo directivo

2.1 El liderazgo

El liderazgo puede definirse como el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos. Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el fárrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel de líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos. El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos. El liderazgo asume el complejo desafío de convocar a participar en extensas redes de trabajo orientadas a asegurar una educación de calidad para todos los estudiantes. (IIPE, Buenos Aires, 1999, p. 9).

2.2 La teoría sobre liderazgo de likert.

Reseña Reyes (2004, p.30) que el exponente de la administración participativa y la psicología industrial Likert y sus asociados de la Universidad de Michigan “han estudiado seriamente los patrones, estilos de los líderes y administradores durante tres décadas”.

Likert (1968) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización. Estos cuatro son: Autoritarismo-coercitivo, autoritariobenevolente, participativo y consultivo. Posteriormente fueron cambiados en El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración, respectivamente, a sistema 1, sistema, 2 sistema 3 y sistema 4. (p. 49)

2.3 El liderazgo directivo

Es la influencia interpersonal ejercida por el director, de manera regular y constante, en las diferentes situaciones del quehacer educativo que se presentan en el recinto escolar, encauzada por medio del proceso de comunicación humana y mantenida para la consecución de las metas y el logro de los objetivos educacionales propuestos (Reyes, 2012, p. 49).

El concepto de liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia en la conducción en el comportamiento y en el sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Suárez, 2001, p. 7).

La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo.

El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes. Como indica la influencia producida por las acciones de los líderes sobre las prácticas de los docentes y sobre los resultados de los estudiantes es esencialmente indirecta. El desempeño de los docentes se explica como una función de sus motivaciones y habilidades, así como también de las condiciones organizacionales y materiales en las cuales desarrollan su trabajo. Este último factor incluye las condiciones internas que corresponden al aula de clase y a la escuela como organización, y también las condiciones externas que son susceptibles a la influencia de las acciones del directivo escolar.

2.3.1 Categorías del liderazgo directivo

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención (p.23).

Se han descrito cuatro tipos de prácticas en relación a este tema: Establecer una dirección (visión, expectativas, metas del grupo), desarrollar al personal, rediseñar la organización, gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. (MINEDU, 2012, p. 14).

a. Establecer direcciones

La primera de las categorías, establecer direcciones, refiere a una serie de prácticas en las cuales el líder se orienta a desarrollar un compromiso y una comprensión compartida sobre la organización, sus actividades y metas. Tiene como objetivo que las personas que allí trabajan sientan que realizan su labor en función de un determinado propósito o visión.

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, 2012, p. 12)

b. Desarrollar personas

Esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. Las prácticas concretas son (1) la atención y el apoyo individual a los docentes, (2) su estimulación intelectual, y (3) la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de dicha visión y metas. Evidentemente, si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de los estudiantes, se deben establecer nuevas prácticas

de liderazgo; esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo: acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos crean condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual rediseñan los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser líderes pedagógicos de la escuela. (MINEDU, 2012, p. 14).

c. Rediseñar la organización

La contribución que hacen las escuelas al aprendizaje de los estudiantes depende de las motivaciones y capacidades de su equipo profesional. Pero las condiciones organizacionales pueden limitar el uso de prácticas efectivas o desgastar las buenas intenciones de los educadores. Rediseñar la organización refiere a las acciones tomadas por el liderazgo directivo con el propósito de establecer condiciones de trabajo que le permiten al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades. Algunas de las prácticas específicas asociadas incluyen (1) fortalecer la “cultura” profesional de la escuela, (2) modificar la estructura organizacional, (3) potenciar relaciones productivas con la familia y la comunidad, y (4) aprovechar bien el apoyo externo de agentes externos, sean las autoridades educativas u otras fuentes de recursos. En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. (MINEDU, 2012, p. 14).

d. Gestionar la educación

La última categoría de prácticas claves asociadas con el liderazgo directivo exitoso abarca las funciones y acciones de gestionar la educación en la escuela. Algunas de ellas, como la dotación de

personal (selección de docentes, decisiones a la interior de la escuela respecto del personal profesional), la provisión de apoyo técnico y material a los docentes (desarrollo de curriculum, recursos materiales), y la supervisión de los docentes, figuran en las responsabilidades de cada director de escuela y su equipo técnico.

2.4 Liderazgo educativo

Uno de los aspectos más complejos del estudio del ámbito de las organizaciones y las escuelas es el liderazgo, y por ello ha sido tema de múltiples investigaciones desde hace varios años. El desarrollo de teorías y tipologías para interpretar el liderazgo es un proceso que ha avanzado junto con el estudio de los individuos y los grupos dentro de los ámbitos organizacionales; por tanto, la separación que se hace del tema es únicamente con fines metodológicos.

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos:

- 1) Capacidad para usar el poder (autoridad formalmente delegada por la institución) de modo responsable.
- 2) Capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones,
- 3) Capacidad para inspirar (el objetivo)
- 4) Capacidad para actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (PEC, 2003, p.8).

2.5 El director como líder pedagógico

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacía objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. Un director líder pedagógico es capaz de:

conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común. El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, El desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

2.5.1 Características del director como líder pedagógico Ejercer

liderazgo pedagógico implica poseer las siguientes características:

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

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

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

2.5.2 Roles y funciones del director como líder pedagógico La gestión

de la institución educativa con liderazgo pedagógico involucra asumir un conjunto de roles y funciones: a. **Establecer dirección**

- Construir una visión compartida de cambio.

- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.

- Tener altas expectativas de los estudiantes.

b. Promover el desarrollo de capacidades - Apoyo

individual a cada maestro.

- Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

c. Rediseñar la organización

- Promover una cultura colaborativa.
- Promover la formación de equipos pedagógicos.
- Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.
 - Involucrar a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan que los estudiantes aprendan.

d. Gestionar el aprendizaje

- Dar apoyo técnico a los docentes (monitoreo, supervisión y coordinación).
- Monitorear la práctica pedagógica del docente.
- Asesorar y orientar con el ejemplo “clases demostrativas”. - Dar disposiciones para que los docentes se concentren en su acción pedagógica.

CAPÍTULO III: Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas

3.1 Fidel Ramos Tiella en su trabajo de investigación: “Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa n° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac”

En este estudio se planteó como objetivo general, establecer la relación que existe entre la gestión educativa con el liderazgo directivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac, para la cual se investigó sobre los conceptos de la gestión educativa, desde una perspectiva de la gestión administrativa, y el liderazgo directivo, desde una visión pedagógica administrativa. Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, el tipo de estudio es descriptivo y explicativo. Se emplea el método general de la investigación científica y entre los específicos se utilizó el método descriptivo. El diseño de investigación es

descriptivo-correlacional. Se logra concluir que: El estilo de gestión si tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo autoritario coercitivo en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bertín del distrito del Rímac. Además que La gestión pedagógica curricular si tiene relación significativa con el liderazgo directivo: dimensión estilo autoritario benevolente en los docentes de la Institución Educativa N° 2073 Ricardo Bertín del distrito del Rímac.

3.2 Mabel Martina Sorados en su trabajo de investigación: “El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07 - San Borja-Lima”

La presente tesis buscó determinar la relación entre las variables: Liderazgo de los directores y la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 07- San Borja-Lima. Se trabajó con el liderazgo directivo y su relación con la gestión educativa. Los contenidos mencionan teorías de gestión y liderazgo para el trabajo eficiente de los directores de las instituciones educativas del nivel secundario, los aspectos de cultura institucional, las características de liderazgo, la- planificación y administración para una gestión educativa, en sus componentes administrativo, pedagógico e institucional. La metodología utilizada ha sido de carácter cuantitativa, de método descriptivo y diseño descriptivo correlacional. La población ha estado conformada por 83 docentes de dos instituciones educativas, 36 de la institución Romeo Luna Victoria y 47 de la institución Manuel González Prada: Las conclusiones más significativas son que el liderazgo del director enfoca el rumbo de la institución educativa, se proyecta al cumplimiento de los objetivos institucionales y la proyección de servicio hacia la comunidad. Entonces podemos afirmar que la importancia de la relación de estas variables es trascendente, lo permite lograr una mejor gestión educativa en relación al liderazgo del director.

3.3 Horacio Félix Dávila Rojas en su investigación titulada: “El liderazgo y su incidencia en la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundario de la zona alta este de la provincia de Huarochirí, UGEL N°15, 2014” El presente estudio tiene como objetivo determinar en qué medida el liderazgo se relaciona con la Gestión Educativa en las instituciones educativas del nivel secundario de la zona Alta Este de la provincia de Huarochirí, Ugel N°15, 2014; investigación de Diseño Descriptivo

Correlacional con una muestra que por razones lógicas estuvo constituida por la misma cantidad de la población, es decir, fue de 52 docentes de las instituciones educativas del nivel secundario de la zona Alta Este de la provincia de Huarochirí, Ugel N°15, a quienes se les aplicó dos instrumentos, una encuesta para medir el liderazgo y otra para medir la gestión educativa, las cuales nos permitieron recoger la información y medir las variables para efectuar las correlaciones y comparaciones correspondientes; la primera para medir la variable 1 (liderazgo) y la segunda para medir la variable 2 (gestión educativa), luego del análisis de los resultados; al efectuar la correlación entre el liderazgo y la gestión educativa, se encontró una correlación positiva fuerte, donde $\rho = 0,933$ y el valor de significancia $p=0,00$ por lo cual, se cumple que ($p<0,05$); afirmándose de esta manera que existe una correlación significativa positiva fuerte entre el liderazgo y la gestión educativa.

3.4 La gestión escolar en el contexto de la reforma de la escuela

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).

La reforma de la escuela se propone alcanzar La escuela que queremos, que simboliza un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes, como de la propia escuela. Se proponen cambios estructurales desarrollando:

- a. Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en las y los estudiantes.
- b. Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.

c. Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad. La propuesta de La escuela que queremos se enmarca en el enfoque de derechos, reconoce la exigencia de una gestión basada en resultados y pretende que se logren aprendizajes de calidad con un sentido de inclusión y equidad.

CONCLUSIONES

- El término gestión educativo es muy amplio en cuanto a su definición, por tal motivo defino este término como un complemento administrativo relacionado a la pedagogía, que tiene como fin la busca de una enseñanza de calidad la cual debe estar centrada en el proceso de enseñanza- aprendizaje, teniendo en cuenta el respeto a la diversidad y un trabajo en equipo en la conducción de la Institución educativa, siendo el director el que ejerce la función como líder pedagógico, el cual direcciona el funcionamiento de la I.E.
- El liderazgo educativo se puede definir como un conjunto de procesos los cuales buscan orientar a las personas y equipos en una determinada dirección teniendo como fin el logro de la excelencia y aprendizaje de la organización, principalmente por medios no coercitivos. Este está vinculado con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar, en colaboración con otros, en el logro de fines y los valores. Se logra determinar que a través de la visión, el liderazgo construye un mensaje que define la naturaleza de las cuestiones fundamentales.
- La gestión educativa y el liderazgo directivo, están relacionadas ya que el director al ejercer su función como líder pedagógico en cuanto a la dirección de la I.E, involucrando a todos los agentes en la gestión, como a su vez acompaña y monitorea, logra generar una dinámica de inter aprendizaje con los docentes para la revisión y retroalimentación de su práctica pedagógica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, O. (2002). *Gestión educativa: Instrumentos*. Lima, Perú: Udegraf.
- Antúnez, S. (1998). Claves para la organización de centros escolares. (5a ed.).
Barcelona, España: Horsori.
- Batista, T. (2007, agosto, 20). La gestión pedagógica en el año académico desde un modelo integrador del currículo y la labor educativa. *Revista internacional Tecnológica del Choco*. Semana 16. Recuperado de: <file:///C:/Users/Omar%20Jesus/Downloads/DialnetLaGestionPedagogicaEnElAñoAcademicoDesdeUnModeloIn-2544446.pdf>
- Casassús, J. Acerca de la práctica y la teoría de la gestión: Marcos Conceptuales para el análisis de los Cambios en la Gestión de los Sistemas Educativo. (Abril, 1998).
Recuperado de: <http://www.cubaeduca.cu/mediamedias/pdf/1360.pdf>
- Ramos, F. (2015). Relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en los docentes de la institución educativa n° 2073 Ricardo Bentín del distrito del Rímac. (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/967/TM%20CEA%20C28%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dávila, F. (2014). El liderazgo y su incidencia en la gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundario de la zona alta este de la provincia de Huarochirí, UGEL N°15, 2014” (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1550/TM%2>
- Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas: Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura (agosto, 2011).
Ministerio de educación. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002191/219162s.pdf>
- Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. España, Barcelona: CEA

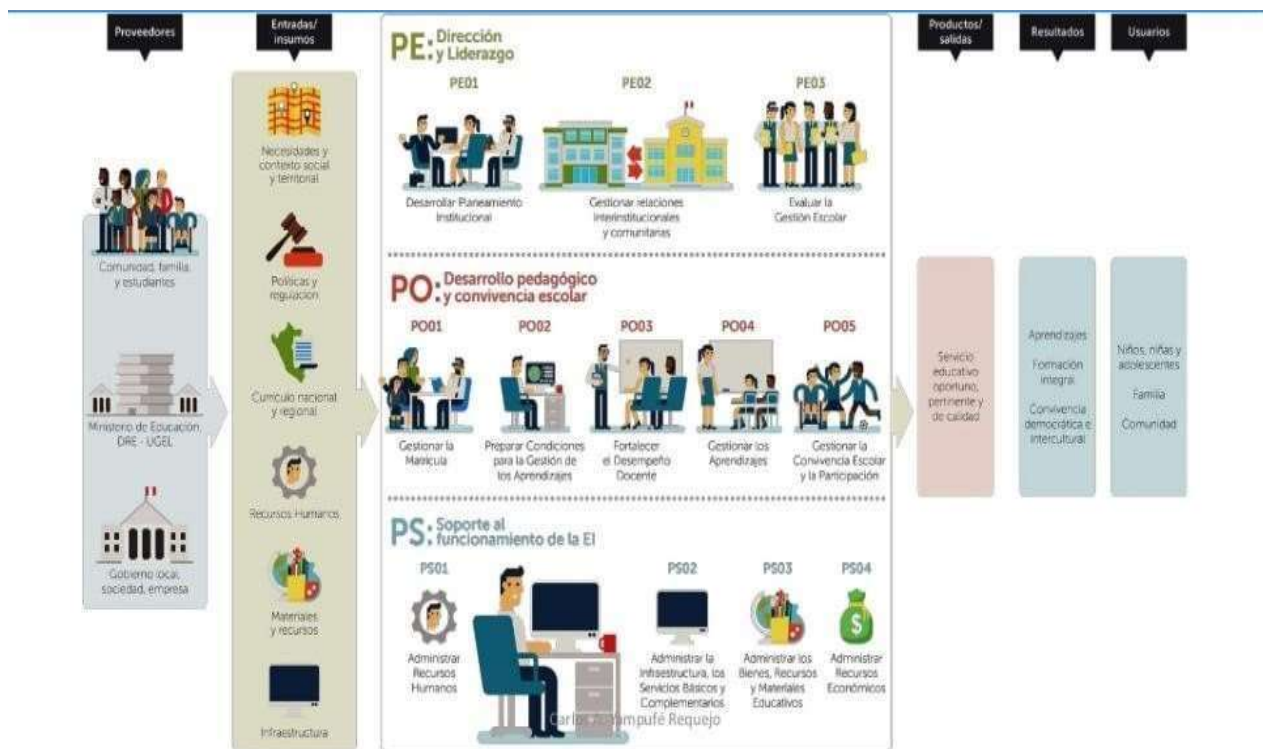
- Ministerio de Educación (2015). Compromisos de gestión escolar. Recuperado de:
<http://www.minedu.gob.pe/compromisos-gestion-escolar/>
- Ministerio de Educación (2014). Fascículo de gestión escolar centrada en los aprendizajes. Recuperado de: http://www.minedu.gob.pe/fasciculo_gestion.pdf
- Ministerio de Educación (2007). Sistema de evaluación del desempeño docente. Lima: Autor. Recuperado de: <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/desempenoinicial>
- Montoya, J. (2010). La gestión Pedagógica del docente y su relación con el aprendizaje de matemática en estudiantes del segundo grado de educación primaria de la ciudad de Chepén región la libertad-2009. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/pdf/356/35626140019.pdf>
- Sorados, M. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2388>

ANEXOS

Anexo 01 Compromisos de la gestión escolar



Anexo 2 Procesos de PEI en la Institución Educativa



Anexo 03 Proceso de PEI en la Institución educativa

¿Cuál es la Estructura del PEI?



Identificación de la IE

Presenta sus datos generales, los principios de la educación y la visión compartida de la comunidad educativa.

¿Quiénes somos?



Información general
Principios de la educación
Visión compartida



Análisis situacional

Contiene los resultados obtenidos por la IE, así como la revisión de su funcionamiento y su vinculación con su entorno.

¿Cómo funciona nuestra IE?



Resultados obtenidos, logros
Análisis del funcionamiento
Vinculación con el entorno



Propuesta de gestión centrada en los aprendizajes

Se presentan los objetivos estratégicos a tres años y la planificación para su logro.

¿Hacia dónde vamos?



Objetivos
Matriz de planificación

Anexo 04 Modelos de influencia del liderazgo directivo

Modelos de influencia.





**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN**

Yo, **Carlos Chong Rengifo**, revisor de la Monografía de la estudiante **DIAZ ESTRELLA LILIANA**, titulada **Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 28% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Tarapoto 25 de setiembre de 2017

.....
Dr. Carlos Chong Rengifo

Feedback Studio - Google Chrome

https://ev.turnitin.com/app/carta/es/?s=1&u=1050134066&lang=es&o=1029629207

feedback studio

TESIS BACHILLER

Resumen de coincidencias

28 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	mchanramirez.blogspot...	1 %
2	www.fundacionsepec.cl	1 %
3	www.sepbcos.gob.mx	1 %
4	joseisaaccruzreyes.blo...	1 %
5	micentroeducativo.pe	1 %
6	Entregado a Universida...	1 %

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS
PROGRAMA DE COMPLEMENTACIÓN PEDAGÓGICA Y
TITULACIÓN

"Gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas"

MONOGRAFIA PARA OBTENER EL GRADO DE: BACHILLER EN EDUCACIÓN SECUNDARIA

AUTOR
Liliana Diaz Estrella

ASESOR
Dr. Carlos Chong Rengifo

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
Políticas Educativas

NUEVA CAJAMARCA, PERÚ
2018

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, **DIAZ ESTRELLA LILIANA**, identificada con DNI N° **42200548**, egresada de la Escuela Profesional de **EDUCACIÓN SECUNDARIA** de la Universidad César Vallejo, autorizo () , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **"GESTIÓN EDUCATIVA Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS"**, en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....


 FIRMA

DNI: 42200548.....

FECHA: 16 de Julio del 2018

Elaboró	Dirección de investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

CAM | COMPLEMENTACIÓN ACADÉMICA MAESTRÍA

FORMATO DE SOLICITUD

SOLICITA:

Solicito visto bueno de mi monografía

ESCUELA DE EDUCACIÓN

ATENCIÓN:

(Nombre del responsable de la oficina)

Liliana Diaz Estrella

(Nombres y apellidos del solicitante)

con DNI N.º 42200548

(Número de DNI)

domiciliado (a) en Urb. Jr. Colon N.º 487 - Rioja San Martín

(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: 2015 - II del programa: Complementación

(Promoción)

(Nombre del programa)

Pedagógica

identificado con el código de matrícula N.º 4000049281

(Código de alumno)

de la Escuela de Educación, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

(Explique con claridad)

Visto bueno de mi monografía

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

26 de septiembre de 2017

(Firma del solicitante)

Documentos que adjunto:

- a.
- b.
- c.
- d.

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos:

Correo electrónico:

