

# **UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI**

## **FACULTAD DE HUMANIDADES SEGUNDA ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA**



### **LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA.**

Trabajo Académico para obtener el título profesional de SEGUNDA  
ESPECIALIDAD EN GESTIÓN EDUCATIVA

#### **AUTORES**

Jannet Marcela Silva Valera

Carlos Alberto Pasache Yarlequé

#### **ASESOR**

Dr. García Celis Segundo Wilmar

<https://orcid.org/0000-0002-9006-6497>

#### **LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Análisis institucional y Procesos de innovación Educativa

**TRUJILLO – PERÚ**

**2024**

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor(a) Decano(a) de la Facultad de Humanidades:

Yo, **Dr. García Celis Segundo Wilmar** con DNI N° 18080788, como asesor del Trabajo Académico “**Liderazgo directivo en la gestión educativa de Instituciones Educativas del nivel secundaria**”, desarrollado por **Jannet Marcela Silva Valera**, con DNI 19201528; **Carlos Alberto Pasache Yarlequé** con DNI 03380174, egresados del **Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa**; considero que dicho trabajo reúne las condiciones tanto técnicas como científicas, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el reglamento de titulación de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad Humanidades. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.

Trujillo, 13 de diciembre de 2023.



---

**Dr. García Celis Segundo Wilmar**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

**Arzobispo Metropolitano de Trujillo**

**Fundador y Gran Canciller de la Universidad**

**Católica de Trujillo Benedicto XVI**

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

**Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI**

**Vicerrectora académica**

Dr. Héctor Israel Velásquez Cueva

**Decano de la Facultad de Humanidades**

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

**Vicerrector de Investigación**

Dra. Teresa Sofía Reategui Marin

**Secretaria General**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo académico está dedicado con mucho amor a Dios, a nuestros padres y a nuestras familias, quienes son el motor que nos impulsa seguir adelante cada día.

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos agradecer especialmente a la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI” por la transmisión y calidez de una educación de calidad a cargo de docentes calificados, honestos y competentes.

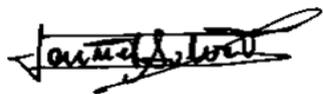
A nuestro asesor Dr. García Celis Segundo Wilmar, le agradecemos su paciencia y sabiduría al ayudarnos a preparar y concluir este trabajo académico.

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Jannet Marcela Silva Valera, con DNI 19201528 y Carlos Alberto Pasache Yarlequé con DNI 03380174, egresados del **Programa de Segunda Especialidad en Gestión Educativa**; de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Universidad para la elaboración y sustentación del Trabajo Académico titulado: **“LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA”**, el mismo que contiene un total de 60 páginas, incluyendo figuras, además de un total de 4 páginas en anexos.

Se deja constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento fundamentado en los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento, corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, se garantiza que los fundamentos teóricos están apoyados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Los autores



---

Jannet Marcela Silva Valera

DNI 19201528



---

Carlos Alberto Pasache Yarlequé

DNI 03380174

## ÍNDICE

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD .....	ii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática y formulación del problema.....	10
1.2. Formulación de objetivos .....	13
1.2.1. Objetivo general .....	13
1.2.2. Objetivos específicos.....	13
II. MARCO TEORICO .....	15
2.1. Antecedentes de la investigación.....	15
2.2. Referencial teórico.....	18
2.2.1 Concepto de liderazgo directivo y gestión educativa. ....	18
3.1. Tipo de Investigación .....	46
3.2. Método de investigación.....	46
IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS .....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	48
ANEXOS.....	53
Informe Turnitin (Captura).....	56

## RESUMEN

El título del presente estudio de investigación es “Liderazgo Directivo en la Gestión Educativa de Instituciones Educativas de Nivel Secundario”. Este estudio se enmarca en un enfoque descriptivo basado en la revisión bibliográfica. Su objetivo principal fue analizar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo en instituciones de educación secundaria. Para realizar esta investigación se consultaron diversas fuentes teóricas, entre ellas libros en línea, artículos de revistas de investigación científica, revistas académicas y tesis relacionadas con el tema. La principal técnica utilizada fue el análisis documental. Se consideran aspectos fundamentales en este estudio, ya que juegan un papel esencial en la mejora de la calidad educativa y el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Estos aspectos también nos ayudan a comprender las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos educativos establecidos. En resumen, este estudio concluye que el liderazgo directivo y la gestión educativa están estrechamente relacionados, y los diferentes estilos de liderazgo juegan un papel crucial en la mejora de los procesos de aprendizaje y la consecución de los objetivos educativos.

**Palabras claves:** gestión educativa, liderazgo, estilos de liderazgo, nivel secundario

## **ABSTRACT**

The title of this research study is "Directive Leadership in Educational Management of Secondary Level Educational Institutions". This study is framed in a descriptive approach based on the bibliographic review. Its main objective was to analyze the relationship between educational management and managerial leadership in secondary educational institutions. To carry out this research, various theoretical sources were consulted, including online books, articles from scientific research journals, academic journals and theses related to the topic. The main technique used was documentary analysis. They are considered to be fundamental aspects in this study, since they play an essential role in improving educational quality and strengthening students' learning processes. These aspects also help us understand the strategies necessary to achieve the established educational objectives. In summary, this study concludes that directive leadership and educational management are closely related, and different leadership styles play a crucial role in improving learning processes and achieving educational objectives.

**Keywords:** educational management, leadership, leadership styles, secondary level.

## I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Realidad problemática y formulación del problema

Actualmente con el avance del conocimiento en el que se vive día a día, las sociedades enfrentan retos cada vez más complicados dificultando los procesos educativos a nivel global. El progreso de la ciencia, tecnología y comunicaciones instantáneas han logrado aumentar la integración mundial permitiendo el rompimiento de fronteras entre los países y aproximando a las personas a escala global, lo cual viene acentuando un gran efecto en el ámbito educativo.

A raíz de ello se plantea el siguiente cuestionamiento ¿De qué manera podemos orientar la educación en nuestros estudiantes para que logren las competencias que les permita ser proactivos, emprendedores y prolíficos en este sistema global y cambiante?, frente a esta interrogante la sentencia es que hay un gran reto y un gran problema por resolver en aras de ofrecer oportunidades y el andamiaje necesario a los alumnos para que puedan afrontar este proceso cambiante y vertiginoso mediante el progreso del pensamiento crítico, creativo y reflexivo.

Sin embargo, se debe considerar que los grandes retos que enfrenta la educación a nivel global son muy amplios, eso implica que el sistema educativo procura de un nivel primordial para el progreso de los pueblos, sociedades en conjunto, organizaciones y todo lo relacionado con el desarrollo humano a escala global. Los cambios que viene ocurriendo a escala mundial son tan desmedidos e inesperados que no se podría determinar lo que puede ocurrir con los sistemas educativos y su repercusión en las sociedades actuales, en las instituciones tutelares de la educación y de las diferentes casas de estudio, más aún en las formas de vida de cada una de las personas.

En la actualidad, el promedio del cambio tiene una mayor velocidad que lo previsto, su medida es de mayor amplitud y la cuantía y el nivel de satisfacción son heterogéneos, permitiendo que los gestores de las instituciones educativas afronten situaciones problemáticas sin precedentes, lo cual va a requerir de forma obligada adaptarse a las necesidades del cambio

Desde esta perspectiva para adaptarse al cambio es necesario y fundamental predestinar gestores directores que tengan la capacidad de asumir un compromiso real en la transformación de la gestión educativa y obtener un liderazgo efectivo, siendo este un trabajo inconcluso o aplazado para los que dirigen la Educación básica en el nivel secundaria.

Según una investigación realizada por la UNESCO, la gran mayoría de los directores de escuela carecen de la preparación necesaria para ejercer un liderazgo efectivo y para motivar a los docentes, además de carecer de habilidades organizativas. Por lo tanto, es esencial mejorar las capacidades de liderazgo de estos directivos con el fin de lograr una transformación efectiva. El propósito es establecer un entorno propicio que fomente un mayor rendimiento tanto por parte de los profesores como de los estudiantes, a través de una gestión que sea participativa y centrada en el logro de objetivos de aprendizaje.

En el campo de la administración y la gestión, se han formulado recientemente teorías y conceptos innovadores en relación al liderazgo con el objetivo de mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión. En este contexto, se encuentran diversas perspectivas y conclusiones sobre este tema, como se indica.

Según Camizán (2020), existe una relación de importancia significativa entre el estilo de liderazgo adoptado por el director de una institución educativa y el rendimiento de los docentes. Este vínculo reviste una gran relevancia para la administración de las instituciones educativas, ya que puede impulsar su transformación y contribuir a mejorar el proceso. Este avance debe reflejarse en el progreso de los estudiantes en su proceso de aprendizaje. Además, el líder debe fomentar la colaboración en equipo, dado que es un elemento esencial para reformar la gestión y, en consecuencia, mejorar la calidad educativa que se ofrece a los estudiantes.

El sistema educativo requiere de directivos con la capacidad de equilibrar la calidad educativa con los procesos de aprendizaje. Las actitudes conservadoras representan un obstáculo, por lo tanto, es esencial que los directores, en su rol de líderes, se esfuercen en adaptar su mentalidad, pasando de ser simples jefes a

convertirse en líderes, con el fin de maximizar su éxito en la gestión y en la mejora de la educación.

Quispe, (2022) en su estudio, basado en la Teoría Organizacional de Frederick Taylor de 1903, tiene como principal objetivo establecer una conexión entre estas dos variables. El diseño del estudio es de tipo no experimental, con un enfoque cuantitativo y una metodología descriptiva correlacional. Se administró un cuestionario a un grupo de 80 personas, que incluyó tanto docentes como personal administrativo.

Sierra, (2016) hace hincapié en que las instituciones educativas fundamentan su filosofía institucional, y es el rol de las personas el que permite llevar a cabo su implementación mediante el liderazgo. La esencia del liderazgo educativo está estrechamente ligada a los individuos y su conducta, en el contexto de los atributos, rasgos y habilidades de los líderes a nivel personal. La ética no debe ser vista solamente como un concepto abstracto, sino como un valor compartido que se aprende y se vive de manera ética, lo que significa que ser ético implica tener principios y valores que conforman la cultura organizacional de la institución. Lo que puede ser eficaz en un contexto puede no serlo en otro. El impacto de un buen liderazgo se evidencia en la mejora de la calidad del trabajo, debido a una mayor comunicación y compromiso, lo que lleva a la capacidad del grupo social para alcanzar un mayor nivel de calidad.

Para la UNESCO (2019), en muchos países, no existen directrices políticas formalizadas que establezcan requisitos para ocupar el cargo de directivo de escuela, permitiendo que los puestos directivos sean ocupados por profesores que pueden no tener la formación o preparación adecuada para desempeñar estas funciones. Tal es así que, el nombramiento para la dirección de las escuelas se considera como favor político o se lleva a cabo sin transparencia en el proceso de selección, resultando en la designación de líderes con poca experiencia y formación, lo que puede dificultar gravemente la eficacia de las escuelas y tener un impacto negativo en el aprendizaje de los alumnos. Es por ello que la legislación debería establecer una trayectoria profesional para liderar o administrar con una clara progresión, que sea distinta de la del docente de aula, lo

cual puede ayudar a incentivar las prácticas de crecimiento y desarrollo profesional. Ante todo, lo descrito nos preguntamos ¿Cómo es el liderazgo directivo en la gestión educativa de instituciones educativas del nivel secundaria?

## **1.2. Formulación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general**

Conocer el liderazgo directivo en la Gestión Educativa de Instituciones Educativas del nivel secundaria.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Identificar los estilos de liderazgo directivo que se relacionan con la gestión educativa en las Instituciones Educativas del nivel secundaria.

Describir las características de los tipos de liderazgo directivo en relación a la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas del nivel secundaria.

Explicar el liderazgo pedagógico del directivo en la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas del nivel secundaria.

## **1.3. Justificación de la investigación**

La relevancia formal del trabajo de investigación se basa en las maneras de liderazgo que practican los directores y que los conlleva a alcanzar logros en la organización de la institución educativa a su cargo. También permite obtener bases cognitivas de los temas relacionados al objetivo para entender de manera concreta la ascendencia o correspondencia que existe entre las variables.

El trabajo nos permite reflexionar sobre la relevancia de los estilos de liderazgo de los directores relacionado con la organización educativa en sus instituciones, bajo esta premisa se hace indispensable la revisión bibliográfica involucrada en esta actividad pedagógica, considerando que está supeditada a la efectividad de la intervención educativa, lo cual repercutirá para el beneficio de las instituciones, de tal manera que permita ofrecer un servicio de calidad, contribuyendo a su vez el perfeccionismo del servicio profesional. Asimismo,

contribuirá a dar respuesta a las carencias verdaderas que se vivencian en las instituciones educativas, ya sea desde los aspectos académicos, de inclusión escolar, clima laboral, conductual y otros que la sociedad en general afronta, proveyendo un andamiaje y/o estrategias para que los directivos puedan lograr una óptima gestión en sus instituciones reflejado en la comunidad educativa y en los aprendizajes de calidad.

Desde esta perspectiva, se abren oportunidades para impulsar mejoras en la educación básica regular en sus tres niveles. El objetivo principal de la metodología de investigación empleada en este estudio es determinar una correlación entre el liderazgo gerencial y la gestión educativa. Su propósito es mejorar el desempeño de los directivos, lo que a su vez conduciría a una gestión educativa más productiva y una mejor calidad del aprendizaje de los estudiantes.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

Hasek et al., (2021), en su artículo, se enfatiza la centralidad e importancia del liderazgo como elemento fundamental para la transformación de la gestión educativa, subrayando la necesidad de que esté arraigado en la cultura organizacional. Los autores señalan que los líderes deben poseer una comprensión sólida de la realidad educativa y estar equipados con las habilidades necesarias para gestionar relaciones interpersonales y efectuar mejoras en las instituciones educativas. Destacan el papel crucial del liderazgo en el ámbito educativo, donde cada individuo contribuye a alcanzar los objetivos de una educación basada en la equidad y calidad. El artículo aborda diversos tipos de liderazgo y propone un nuevo enfoque denominado "Liderazgo Tekoverã" (Liderazgo para la vida), basado en la formación en valores de los estudiantes y en la provisión de las herramientas necesarias para interactuar con la sociedad. Se sostiene que los líderes desempeñan un papel protagonista en la transformación de la educación y que el "Liderazgo Tekoverã" se presenta como un complemento a los tipos de liderazgo tradicionales, enfocándose en la formación y orientación de los estudiantes desde una edad temprana, centrándose principalmente en la formación en valores humanos que contribuyen al crecimiento personal y social de los estudiantes. No se trata sólo de enseñar, se trata de aprender a enseñar de manera más efectiva y enfrentar el desafío de brindar una educación de calidad a los estudiantes. Por lo tanto, promover procesos continuos de aprendizaje y reflexión requiere el compromiso de las instituciones y políticas educativas nacionales.

Mejía, N (2021), en su estudio publicado en la Revista Publicando, volumen 8, número 29, páginas 79-86, el autor llevó a cabo una investigación de tipo experimental de corte transversal, utilizando un enfoque cuantitativo. Esto evidencia que el liderazgo transformacional desempeña un papel de gran importancia en la gestión pedagógica de los directivos, involucrando a todos los actores que forman parte de la institución educativa.

Jara (2019) en su trabajo se enfatiza la importancia crítica del liderazgo directivo en instituciones educativas, tanto públicas como privadas. Por lo tanto, se subraya la necesidad de que la persona encargada de dirigir una institución educativa, en este caso, el director, posea habilidades y características personales distintivas que lo diferencien de los demás. Estas cualidades incluyen empatía, optimismo, responsabilidad, capacidad para inspirar confianza y habilidades para motivar a todo su equipo. Un líder efectivo se define como aquel que puede guiar a un grupo específico de individuos hacia la consecución de un objetivo común. Esto se logra al trabajar en conjunto con cada miembro de su organización, involucrándolos activamente en la consecución de un propósito compartido. Un buen líder fomenta el compromiso voluntario de su equipo, sin recurrir a la presión, mediante la motivación y la orientación adecuada. Además, crea un entorno laboral armonioso, donde las relaciones personales son sólidas y se promueve una comunicación abierta. El líder escucha las ideas y propuestas de su equipo, considerándolos como partes integrales del proyecto y reconociendo su importancia en el logro de metas. Esto beneficia a todos los involucrados y, en última instancia, a la institución en su conjunto. En cuanto a la gestión, además de ser un líder efectivo, el director debe contar con una formación sólida en aspectos administrativos y financieros.

Maya, et al., (2019) en su estudio de tipo correlacional y transaccional titulado Liderazgo Directivo y Educación de Calidad, publicado en la revista CIENCIAMATRIA, se identifica que el liderazgo directivo tiene un impacto directo en la consecución de una educación de calidad. Cuando este estilo de liderazgo es claramente perceptible, la organización educativa avanza hacia la búsqueda de la calidad educativa. Sin embargo, cuando el director adopta otros estilos de liderazgo que no concuerdan con esta perspectiva, la calidad en la gestión de la educación se debilita y se aleja de los estándares esperados para alcanzar una educación de alta calidad.

Martos, S. (2019) en su tesis se propuso como objetivo principal investigar la relación entre variables. Se formuló el problema de manera general

y se desglosaron los problemas específicos, fundamentando la elección de las variables de estudio y detallando los objetivos generales y específicos. En el marco teórico, se tomaron en cuenta cinco antecedentes internacionales y cuatro nacionales. También se proporcionó una descripción teórica exhaustiva de la gestión educativa desde sus inicios, así como una comprensión completa del desempeño docente. Se seleccionó un instrumento adecuado para recopilar los datos necesarios, optando por un cuestionario y una escala de Likert. En el desarrollo de la investigación, se presentaron los resultados, donde se destacó una correlación positiva alta de 0.895.

Herrera, G. (2020) en su tesis titulada, la autora llevó a cabo un estudio de naturaleza cuantitativa, de carácter relacional, sin componente experimental y de tipo transversal. La población muestra del estudio estuvo conformada por 66 docentes que actualmente laboran en el mismo establecimiento. Para la recolección de datos, se emplearon un cuestionario relacionado con la gestión educativa y otra herramienta destinada a evaluar el desempeño docente.

De acuerdo a Vila (2018) en su tesis con el propósito fundamental de investigar la relación entre las variables. En cuanto a la metodología empleada, se adoptó un enfoque cuantitativo y se aplicó el método hipotético-deductivo. El objetivo del estudio fue definir su tipo como correlacional y considerar su nivel como tal. En términos de temporalidad, se consideró un estudio transversal. Se utilizó el diseño no experimental para identificar y describir las variables investigadas, con el objetivo de proponer soluciones a la situación problemática identificada. La población de estudio estuvo compuesta por 1172 docentes, con una muestra seleccionada probabilísticamente de 290 docentes de 10 instituciones educativas públicas. En resumen, un liderazgo directivo eficaz en el aspecto de control está vinculado a una gestión pedagógica eficaz en las instituciones de educación primaria.

Valencia (2017) en su tesis se aplicó un enfoque cuantitativo en una investigación que se caracterizó por ser descriptiva, explicativa y correlacional. Esto sugiere que un liderazgo efectivo contribuye a una gestión educativa eficiente en estas instituciones. Se observó una relación positiva entre las variables de estudio. La correlación sugiere que la planificación, cuando se lleva a cabo de manera consultiva, contribuye a una toma de decisiones más integral y coherente en la administración de recursos educativos. En resumen, los resultados de la investigación resaltan la importancia del liderazgo en la gestión educativa y su influencia en diversos aspectos clave de la educación, incluyendo la planificación, la organización y la calidad del aprendizaje.

Córdova et al. (2021) en su artículo el objetivo principal fue evaluar la dirección y orientación del liderazgo directivo en las instituciones educativas. Para lograr este objetivo, se examinaron los artículos más recientes con el propósito de analizar cómo se manifiesta y se desempeña el liderazgo en este contexto. El estudio reconoció la importancia de evaluar los niveles de liderazgo y su impacto en la formación de la práctica educativa. Se destacó la necesidad de comprender las prácticas y estrategias implementadas por los directivos en diferentes contextos, con el fin de promover una cultura de inclusión social y brindar una educación de calidad, respaldada por el apoyo de los equipos directivos. Los líderes directivos fueron presentados como guías tanto emocionales como profesionales, cuyo propósito es impulsar el desarrollo de las personas a las que lideran en el ámbito educativo.

## **2.2. Referencial teórico**

### **2.2.1 Concepto de liderazgo directivo y gestión educativa.**

#### **Liderazgo Pedagógico**

El Liderazgo Pedagógico implica que el profesional de la educación desempeña un papel activo en promover un aprendizaje de alta calidad, inspirando a alumnos y docentes. En resumen, aquel que asume el liderazgo pedagógico se compromete de manera significativa con su responsabilidad social en el ámbito educativo (Cochachi, 2006).

#### **Liderazgo Educativo**

Directores con capacidad de liderazgo son fundamentales en la gestión de las instituciones educativas, la UGEL y otras dependencias del Ministerio de Educación. Sin embargo, no basta con proporcionarles tecnología adecuada; también es necesario dotarlos de una base conceptual sólida que les permita desempeñarse eficazmente en su labor de gestión (Salvador, 2008).

### **Liderazgo y Gerencia Educativa**

Rodríguez (2010) destaca la importancia de comunicar que cualquier forma de liderazgo conlleva la gestión de equipos con el propósito de alcanzar los objetivos institucionales. Debe entenderse que los principales objetivos de las instituciones educativas y su gestión son lograr beneficios sociales y mejorar la calidad y excelencia de la educación.

Un gerente demuestra un liderazgo efectivo al establecer una comunicación interpersonal adecuada. No solo se destaca como un comunicador eficiente, sino que también se posiciona como un oyente hábil, lo que le permite comprender y conectar con las personas de manera efectiva.

El gerente educativo es capaz de percibir en las demás cualidades como altruismo, respeto y una notable destreza para identificar las características individuales de quienes lo siguen.

Rodríguez (2010) expone las siguientes cualidades del liderazgo gerencial en el ámbito educativo:

1. Fomenta y estimula, motivando a las personas y abordando los problemas de manera proactiva.
2. Habilidoso en la gestión de conflictos.
3. Organiza y asigna recursos y responsabilidades a los individuos.
4. Actúa como negociador, coordinando objetivos y armonizando intereses.
5. Cultiva relaciones.
6. Instruye a cada miembro del equipo sobre sus funciones y cómo mejorar.
7. Reconoce y elogia los logros y méritos individuales.
8. Promueve el avance de aquellos que lo merecen.

## **Estilos de Liderazgo.**

Esan (2009); mediante su investigación, contribuye identificando los estilos de liderazgo que no deben ser considerados en una organización del futuro, los cuales se detallan a continuación:

### **□ El Estilo Autoritario**

Es posible que el estilo de liderazgo autoritario sea uno de los más antiguos y ampliamente utilizados, ya que es relativamente sencillo de aplicar. En este enfoque, el líder solo necesita tener una posición de autoridad, ya sea adquirida o impuesta, y ejercer control sobre sus subordinados. Bajo este estilo, los subordinados son vistos principalmente como ejecutores de las órdenes del líder, ya que se cree que, si siguen las instrucciones, se garantizarán los resultados deseados.

### **□ El Estilo Paternalista**

Este estilo podría verse como una variante mejorada del enfoque autoritario. En esencia, comparten similitudes, pero con una distinción fundamental: el liderazgo paternalista muestra una preocupación superficial por que los colaboradores acepten sus decisiones. El líder intenta persuadir a los empleados de que sus opiniones son valoradas y escuchadas, aunque al final, estos deben seguir las instrucciones del líder sin cuestionarlas.

### **□ El Estilo Conservador**

Siendo un estilo de liderazgo más común en la organización, no se puede calificar como ni bueno ni malo. Este enfoque tiende a conformarse con resultados promedio y opera a un ritmo que se considera adecuado para alcanzar esos resultados.

### **□ El Estilo Amistoso**

"Optemos por un enfoque amigable". Este estilo de liderazgo se encuentra presente en diversas organizaciones en mayor o menor medida. Representa el extremo opuesto al estilo autoritario, ya que se enfoca en mantener relaciones positivas con los colaboradores, creyendo que esto los motivará a trabajar con mayor entusiasmo. En consecuencia, no siente la necesidad de presionar en busca de resultados, ya que confía en que sus colaboradores son responsables y competentes. Este enfoque conlleva a que las personas trabajen a un ritmo cómodo, ya que las expectativas y demandas son bastante limitadas.

#### □ **El Estilo Laissez Faire**

"La falta de comunicación me perjudica". Este estilo de liderazgo es bastante común en diversas organizaciones y a menudo se deriva de estilos de liderazgo previos, como el autoritario o el paternalista. En muchos casos, se refiere a empleados que solían ser entusiastas en su trabajo, pero en algún momento se sintieron infravalorados o ignorados. Como resultado, tienden a trabajar solo para cumplir con sus obligaciones, pero limitan su potencial y contribución al éxito de la organización. Esto puede obstaculizar la mejora y la calidad en la organización debido a la falta de compromiso y participación activa de estos empleados.

#### □ **El Estilo Oportunista “¿Cómo me beneficia eso?”**

Este estilo de liderazgo se descubrió por primera vez en la década de 1960 y actualmente está siendo estudiado debido a su creciente uso en las empresas. Aunque puede parecer opuesto al estilo autoritario, en realidad comparte la característica de mantener relaciones positivas con los colaboradores, con la creencia de que esto los motivará a trabajar con mayor dedicación.

#### □ **Estilos de Liderazgo según Burns y Bass**

Pinza (2010) presenta dos estilos de liderazgo que se encuentran en las organizaciones del futuro de la siguiente manera:

#### **Liderazgo Transformacional**

Burns (1978), señaló que el liderazgo transformacional se manifiesta en una organización cuando uno o más individuos están completamente comprometidos, lo que resulta en un aumento significativo en los niveles de motivación y moral de los líderes y seguidores. Este tipo de liderazgo se considera liderazgo verdadero o verdadero.

Los líderes transformacionales son activos en su enfoque; esto significa que trabajan de manera proactiva para mejorar y fomentar el crecimiento individual, de grupo y organizacional, y no se limitan a generar expectativas. Además, tienen la capacidad de persuadir a sus colaboradores para que se esfuercen en desarrollar su potencial y alcanzar estándares elevados en cuanto a la moral y la ética.

Bass (1985) Expuso los elementos del Liderazgo Transformacional en subcategorías: Inspiración y Carisma (IC): Estos líderes inspiran admiración,

ganan respeto y generan confianza. Establecen elevados estándares de moral y comportamiento ético, son altamente respetados a nivel personal y crean un fuerte sentido de lealtad entre sus seguidores.

Estos líderes tienen la capacidad de establecer un sentido de identificación con sus seguidores. Una ventaja notable de estos líderes es su inclinación a priorizar las necesidades de sus seguidores sobre las suyas propias. Estos líderes son conocidos por compartir los riesgos y recompensas con sus seguidores y brindar orientación que tiene en cuenta principios éticos.

**Motivación Inspiracional (IM):** Los líderes que inspiran a sus seguidores y dan propósito y significado a su trabajo actúan de una manera única. Fomentan la confianza y motivan a sus seguidores mediante un lenguaje convincente y una actitud que inspira. Este tipo de líder anima a sus seguidores a imaginar un futuro brillante y prometedor para ellos.

**Estimulación Intelectual (IS):** Los líderes que inspiran a sus seguidores a fomentar la creatividad y la innovación suelen hacerlo fomentando la resolución de problemas y el replanteamiento. Evitan exponer públicamente los errores de las personas o someterlas a ridículo o crítica. En cambio, motivan a los seguidores a contribuir con sus propias ideas y soluciones a los problemas.

**Consideración individual (IC):** Estos líderes se centran en el desarrollo personal de los individuos y en sus necesidades de crecimiento, ayudándoles a superarse a través de su orientación y mentoría, así como proporcionando capacitación y asesoramiento para desarrollar su potencial.

### **Liderazgo transaccional**

Burns (1978) menciona que se produce cuando un individuo da el primer paso para establecer comunicación con otros, con el objetivo de intercambiar bienes valiosos. Esta afirmación sugiere que los líderes transaccionales exhiben dos tipos de comportamientos transaccionales: los constructivos y los correctivos. El estilo constructivo se reconoce como "contingencia distinta", mientras que el estilo correctivo se denomina "gestión por restricciones".

Según Bass y Avolio (1993), se centra en compartir recursos, es decir, los líderes brindan apoyo y recursos tangibles o intangibles a los seguidores a cambio de sus esfuerzos y desempeño. Las recompensas contingentes incluyen aclarar expectativas y brindar reconocimiento cuando se alcanzan las metas y se obtienen resultados que benefician a la organización.

Gerencia por la excepción - Activar (MBEA).

Bass y Buss (1993) se centra en compartir recursos, es decir, los líderes brindan apoyo y recursos tangibles o intangibles a los seguidores a cambio de sus esfuerzos y desempeño. Las recompensas contingentes incluyen aclarar expectativas y brindar reconocimiento cuando se alcanzan las metas y se obtienen resultados que benefician a la organización.

### **Estilo de Liderazgo Directivo**

Según las investigaciones de Payeras (2010), el líder directivo es aquella persona que guía, dirige las acciones hacia metas específicas y fomenta la motivación de sus colaboradores para alcanzar los objetivos.

El líder directivo plantea metas desafiantes, proporciona orientación sobre la ejecución de las tareas, establece normas y políticas de trabajo, y dirige la atención de su equipo hacia la misión, visión y procesos de la organización. Además, comunica claramente las expectativas, planifica las actividades, brinda instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo las tareas y contribuye al éxito de la organización y al logro de los resultados.

#### Características

Rodríguez (2008) describe las siguientes responsabilidades del líder directivo que proporcionan claridad y dirección en el trabajo hacia los objetivos:

- La orientación es una función esencial de todo líder directivo, y no se trata de imponer.
- Comparte la visión para que todos los colaboradores comprendan cuáles son las actividades más valiosas para la empresa.
- Establece normas y reglas de juego precisas y bien definidas para que todos sepan qué esperar.

- Proporciona retroalimentación de manera constante.

#### Funciones

Todo líder directivo gestiona

Según Franklin (2011), la gestión por parte de los líderes directivos es un componente de gran relevancia en la gestión de las instituciones educativas. En el contexto de países de América Latina y el Caribe, la situación en el ámbito educativo se encuentra en una condición crítica. Ante esta realidad, varias organizaciones y otros entes han propuesto diversas estrategias relacionadas con la financiación y administración de la educación. Por lo tanto, existe un consenso generalizado entre naciones y poblaciones acerca de la necesidad de orientar y conducir el proceso, lo cual se logra a través de la implementación del liderazgo directivo efectivo.

La mejora de la calidad de la educación se puede lograr mediante una administración adecuada de las instituciones educativas, y esto resalta la importancia de contar con directores que posean habilidades de liderazgo directivo. Según Salvador (2008), la administración del proceso educativo abarca todos los aspectos asociados al desarrollo de programas educativos, como evaluar la educación, definir objetivos y metas, elegir enfoques y elaborar materiales educativos.

Todo líder directivo administra

La gestión implica el esfuerzo conjunto y la cooperación de diversas habilidades con el fin de crear un ambiente propicio entre los individuos, con el objetivo de lograr los objetivos tanto colectivos como individuales de la organización. Además, la administración asume varias funciones, que incluyen:

- **Planificar:** Se trata del procedimiento de llevar a cabo una secuencia de acciones coordinadas con el fin de establecer estándares que orienten hacia los objetivos y asignar los recursos requeridos para lograrlos.
- **Organizar:** Implica la creación de una estructura organizativa que clarifica las jerarquías de autoridad y responsabilidad. También involucra la promoción de una cultura organizacional que se alinee con la identidad de la organización y una gestión eficaz.

- **Dirigir:** Consiste en aplicar liderazgo al inspirar a las personas, comunicar de manera efectiva para que comprendan el propósito de sus acciones, motivarlas para dar significado a su esfuerzo personal y grupal, gestionar el estrés, los conflictos y las crisis de manera adecuada para convertirlos en oportunidades de aprendizaje, y fomentar la creatividad y la innovación para generar valor.
- **Controlar:** Implica regular las acciones y asegurarse de que estén en línea con los objetivos establecidos. Esto incluye la previsión, el seguimiento y la corrección de las actividades, así como la medición del desempeño y la evaluación de los resultados.

### **Estilo de Liderazgo Participativo**

De acuerdo con Payeras (2010); el estilo de liderazgo participativo está marcado por las acciones del líder, que tienen como objetivo fomentar la colaboración y la lealtad del equipo a través de la implicación activa de todos los miembros en el proceso de toma de decisiones. Esto incluye escuchar atentamente y reconocer sugerencias y puntos de vista, así como promover deliberaciones grupales para mejorar y perfeccionar las acciones a través de las contribuciones de los miembros del equipo. El objetivo de este estilo de liderazgo es guiar a las personas y cultivar un sentido de trabajo en equipo en lugar de tratar a cada individuo como una entidad independiente.

El coach participativo o líder participativo se fundamenta en la escucha activa y la comprensión del equipo, involucrando a sus miembros y facilitando una participación clara y objetiva. Este enfoque busca promover la autonomía de los colaboradores y se basa en la participación como piedra angular. En este contexto, el equipo colabora en la búsqueda de soluciones a los problemas mediante la asociación de ideas y la colaboración conjunta.

Características:

Para Payeras (2010); lleva a cabo las siguientes acciones: promover el trabajo en equipo, generar compromiso con las decisiones tomadas, fomentar un sentido de pertenencia al conectar a los colaboradores con otros roles, reconocer la importancia de los puntos de vista de los colaboradores y cultivar el sentimiento

de ser valiosos para la organización. Además, estimula el intercambio de ideas, la innovación y la creatividad al facilitar la colaboración entre los miembros del equipo. Se basa en el consenso como método para tomar decisiones, acepta críticas constructivas relacionadas con su propio desempeño y mantiene la cohesión del equipo, generando un sentimiento de orgullo y pertenencia.

## Funciones

### Desarrollar una Comunicación Asertiva

Rodríguez (2010) se sostenía durante mucho tiempo que el uso de un tono elevado de voz se asociaba con la severidad. No obstante, en la actualidad, se está reconociendo cada vez más la relevancia de la habilidad comunicativa, ya que esta tiene el poder de motivar a otros, transformando las ideas destacadas en acciones concretas.

Hace que todo logro sea posible.

La comunicación es fundamental en cualquier empresa, especialmente en aquellas que buscan una mayor asociación y un alto grado de compromiso de su personal. La falta de una comunicación efectiva puede dar lugar a malentendidos, conflictos o a la ejecución de tareas de manera divergente a lo esperado, ya que las instrucciones proporcionadas pueden no haber sido lo bastante claras para una interpretación adecuada.

La labor de un líder que adopta un enfoque participativo implica comunicar, planificar y establecer metas, así como analizar, diagnosticar y evaluar el progreso hacia esos objetivos, identificar los problemas que puedan surgir y proponer soluciones. Sin embargo, es esencial que el líder sea genuinamente participativo en su enfoque, ya que una comunicación deficiente o inadecuada puede tener efectos perjudiciales en lugar de beneficiosos.

De acuerdo con Salvador (2008), una comunicación eficaz implica transmitir un mensaje de manera clara, precisa y sin ambigüedades, asegurando que el receptor comprenda el mensaje tal como lo concibió el emisor. Esto se puede lograr siguiendo estos pasos: dar prioridad a la comunicación como un aspecto

fundamental, estar receptivo y abierto a los demás, y crear un entorno propicio para la comunicación.

#### Desarrollar un trabajo en equipo

El líder participativo promueve el desarrollo de las habilidades de toma de decisiones de los miembros de su equipo, fomentando el crecimiento y la madurez de sus ideas. Además, sirve como fuente de inspiración para que los miembros de su equipo mejoren su capacidad para regular su comportamiento y abordar tareas adicionales. En la época contemporánea, la mayoría de los individuos operan en grupos y no solos, lo que facilita el intercambio de ideas y la colaboración.

- **Confianza Recíproca:** El equipo fomenta un ambiente acogedor donde la comunicación es fluida y natural, promoviendo la escucha activa y el diálogo abierto. Se tiene en alta estima la diversidad de perspectivas, lo que contribuye a una sensación de confianza y seguridad entre los miembros del equipo. Los talentos únicos de cada individuo son reconocidos y apreciados, y no hay competencia para eclipsar a los demás.
- **Colaboración en Equipo:** Se intercambia información y se asignan tareas a los integrantes del equipo, incluyendo aquellas que implican una gran carga de responsabilidad.
- **Normas Claras:** Se establecen normas flexibles que facilitan el logro de los objetivos establecidos.
- **Alta Moral:** Todos los integrantes del equipo están altamente motivados y comprometidos con el trabajo.
- **Dedicación a Objetivos Comunes:** Cada miembro se compromete a contribuir al máximo en beneficio de todo el equipo.
- **Complementariedad de Habilidades:** Cada miembro domina una parte específica del proyecto, lo que permite que todas las contribuciones se sumen para alcanzar el objetivo.
- **Coordinación Efectiva:** El grupo trabaja de manera organizada y coordinada.
- **Comunicación Abierta:** Para que un equipo funcione de manera efectiva, es necesario mantener una comunicación abierta, honesta y auténtica entre todos sus miembros.

### **Estilo de Liderazgo Considerado**

Payeras (2010) sostiene que el estilo mencionado se refiere al líder que se esfuerza por influir en el crecimiento, la mejora y el éxito profesional de sus colaboradores. Su enfoque está en ayudar a sus colaboradores a mejorar su desempeño en su función actual y a desarrollar las habilidades necesarias para asumir roles más avanzados en el futuro.

Este tipo de líderes se caracteriza por brindar atención personalizada a sus colaboradores, mostrando interés por sus inquietudes y preocupándose por el bienestar del equipo de manera oportuna y efectiva. Tratan a todos los miembros del equipo de manera equitativa y esperan que estos alcancen su máximo potencial. Están constantemente comprometidos en empoderar a su equipo, delegando responsabilidades y motivando a través de incentivos.

Este estilo de liderazgo tiende a involucrarse en aspectos personales de sus colaboradores, considerándolos como individuos antes que empleados. Actúa de manera similar a un consejero o guía, brindando apoyo, asesoramiento y consejos, a menudo adoptando un papel paternal. En última instancia, el liderazgo considerado fomenta que el colaborador realice una autoevaluación personal, permitiéndole identificar sus áreas de mejora y su potencial máximo en busca de lograr el éxito, la calidad y la productividad.

### **Funciones**

Arboccó de los Heros (2010) afirma que el líder considerado es fundamental en la generación de contribuciones por parte del equipo humano, ya que desempeña un papel clave en la gestión efectiva de recursos humanos. Esto involucra acciones como la selección y contratación adecuada de personal, la provisión de formación y capacitación, la implementación de políticas de incentivos, la evaluación del rendimiento, el fomento del desarrollo personal y profesional, así como la promoción de una fuerte identificación de los colaboradores con la organización.

El capital humano de una organización posee habilidades y capacidades que tienen un impacto significativo en su rendimiento. Por lo tanto, el líder considerado asume la responsabilidad de coordinar, motivar y supervisar el

desempeño de los empleados, así como de evaluar el clima laboral para garantizar el bienestar de los colaboradores. En resumen, el líder considerado se esfuerza por hacer que su organización sea atractiva, mantener a su personal satisfecho, motivado y con una buena calidad de vida.

### **Liderazgo consultivo**

Este estilo de liderazgo, también conocido como liderazgo participativo o democrático, se distingue por involucrar a los seguidores en el proceso de toma de decisiones. El propio grupo determina los pasos a seguir y, en caso necesario, busca la orientación del líder, quien presenta varias alternativas para que el equipo elija. Este enfoque fomenta el debate dentro del grupo, lo que enriquece la toma de decisiones al aportar diferentes perspectivas sobre las tareas y actividades. El líder adopta una postura de ser uno más dentro del grupo, manteniendo una visión objetiva del trabajo y concentrándose en evaluar y reconocer los logros concretos.

En situaciones donde se alcanzan metas y objetivos, el líder democrático tiende a reconocer y premiar los logros, mientras que, ante los errores, toma medidas correctivas. Este enfoque de liderazgo suele ser efectivo en equipos que operan a un nivel determinado, caracterizados por su compromiso y disciplina, lo que conduce a la obtención de resultados positivos. Sin embargo, el liderazgo democrático puede volverse más complejo cuando el equipo es grande y cuenta con numerosos miembros. En tales casos, el líder, aprovechando su experiencia, debe anticipar las dificultades que podrían surgir durante la ejecución de proyectos, compartir lecciones aprendidas de experiencias anteriores y evaluar los resultados obtenidos.

### **Liderazgo Pedagógico del director**

En la actualidad, las instituciones educativas están adquiriendo un papel de creciente relevancia como agentes que impulsan y fomentan el desarrollo social. La necesidad de mejorar la calidad de la educación lleva a la conclusión de que se requieren modificaciones en los procedimientos de gestión y estructura organizativa, así como en la preparación y desempeño de los directores. Estos líderes tienen una responsabilidad social significativa en su función de liderazgo. El director desempeña un rol esencial en la organización y desarrollo de una institución educativa. El alcance de los objetivos de la institución está

considerablemente influenciado por su capacidad para concebir, dirigir y movilizar a la comunidad educativa en la dirección de metas y objetivos que sean altamente beneficiosos para la institución. Asimismo, la capacidad del director para motivar a los profesores y al equipo docente en su conjunto, fomentando el establecimiento de metas más ambiciosas, impacta en la realización del potencial de cada individuo y del grupo.

Los administradores de instituciones educativas enfrentan obstáculos importantes debido a la amplia variedad cultural y geográfica presente en nuestra nación. Esto se ejemplifica en las diferencias entre áreas urbanas, centros de población y pequeñas comunidades en regiones que van desde las costas hasta las cadenas montañosas y los bosques. Estas áreas albergan escuelas multigrado que tienen características específicas, pero también comparten problemas comunes como falta de infraestructura adecuada, falta de mobiliario y equipo, lejanía, pobreza abyecta de la población, altos índices de desnutrición.

Por lo tanto, los directores deben transformarse en líderes que se centren en la gestión instruccional y eviten ser ocupados por cuestiones administrativas. En este sentido, el liderazgo instruccional se vuelve más efectivo cuando es capaz de adaptarse a las necesidades individuales de los docentes y a las expectativas de la comunidad educativa. Un líder de instrucción competente se enfoca en entrenar, apoyar y evaluar el desempeño de los miembros de su equipo, brindándoles capacitación y oportunidades para mejorar sus habilidades y contribuir al crecimiento de la institución.

El liderazgo instruccional implica compartir progresivamente el control de la toma de decisiones, promoviendo la participación activa y la responsabilidad personal entre los miembros del equipo. Esto se traduce en una mayor adaptación al entorno y una integración efectiva. Los líderes educativos fomentan la delegación de responsabilidades y brindan apoyo para que los grupos puedan operar de forma autónoma.

La experiencia y la confianza adquiridas por el director aumentan su sensación de competencia y su sentimiento de pertenencia al grupo. Además, debido a la

naturaleza y los objetivos del proceso educativo, que es complejo y dinámico, se requiere un liderazgo pedagógico consistente.

En la actualidad, la dirección de una institución educativa va más allá de la gestión puramente pedagógica. El entorno educativo actual otorga una gran importancia al papel del director, convirtiéndolo en una figura clave dentro del sistema, con un enfoque centrado en el aprendizaje. Además de poseer competencias pedagógicas, sociales y una clara comprensión de su rol, el director debe tener una fuerte ética de trabajo y una convicción sólida que le permita llevar a cabo con éxito las responsabilidades que le son encomendadas.

Según el MINEDU (2013), cuando el director de una institución educativa asume un rol de liderazgo pedagógico, es común observar cambios significativos en el proceso de aprendizaje. Ser un líder pedagógico significa tener la habilidad de dirigir el equipo hacia metas y objetivos específicos que, en última instancia, resultan en una mejora de la calidad general de la educación de los estudiantes. Un líder así actúa como guía, brinda dirección y ejerce influencia sobre su equipo.

En pocas palabras, el objetivo es identificar los factores que sirven de intermediarios entre los métodos de liderazgo y los logros educativos, con especial énfasis en las técnicas pedagógicas. El objetivo principal de promover el aprendizaje de los estudiantes es realizar revisiones cruciales en la enseñanza y el estudio, con el objetivo de mejorar la eficacia de la educación. Sin embargo, en segundo plano, los equipos administrativos pueden implementar marcos y responsabilidades novedosos que pueden revolucionar las prácticas tradicionales. De esta manera, los equipos de administración se esfuerzan por involucrar e inspirar a los educadores, fomentando al mismo tiempo su crecimiento profesional, modificando el entorno laboral y las conexiones profesionales. Como resultado, se les considera líderes pedagógicos de la institución educativa (Bolívar, 2010).

#### Características de un director con Liderazgo Pedagógico

La investigación académica ha demostrado que el estilo de liderazgo tiene un impacto significativo en el desempeño de las instituciones educativas,

afectando tanto al personal docente como a los estudiantes. Específicamente, se ha descubierto que los líderes que adoptan un enfoque pedagógico tienen un impacto tangible y exitoso. Esta variable es fundamental para influir en el éxito general del sistema educativo y de sus establecimientos individuales.

Tal como menciona el MINEDU (2013), para poseer liderazgo pedagógico se deben exhibir ciertas cualidades, tales como:

- **Competencia técnica:** La capacidad de un director para administrar con competencia los aspectos educativos de una escuela se conoce como su capacidad para gestionar la pedagogía. Esto abarca tareas tales como definir objetivos y metas de aprendizaje para los estudiantes, brindar asistencia técnica a los docentes, evaluar sus métodos, organizar procedimientos educativos y monitorear el progreso. Todas estas responsabilidades juegan un papel crucial en el establecimiento de la credibilidad y el respeto del director en su puesto.
- **Habilidades emocionales y de adaptación:** implica la capacidad de gestionar las relaciones con los docentes y adaptarse a diferentes contextos. Esto incluye fomentar el trabajo en equipo, crear un ambiente escolar positivo, establecer expectativas elevadas para estudiantes y docentes, escuchar a los demás y promover la participación activa. Se busca construir una cultura de éxito en la que todos los miembros de la institución se sientan comprometidos y trabajen juntos hacia una visión compartida, promoviendo la identidad y el sentido de pertenencia hacia la organización.
- **Competencia organizacional:** Esto implica la organización de todas las partes involucradas en el proceso educativo, incluyendo la asignación de funciones, áreas, niveles y equipos, así como la delegación de responsabilidades para garantizar un funcionamiento óptimo de la institución (López, 2003).

Función del director en la dirección de la Institución Educativa mediante un enfoque de liderazgo educativo.

Para el Minedu (2013), la administración de la institución educativa con un enfoque de liderazgo pedagógico implica desempeñar una serie de responsabilidades y funciones:

- Definir la dirección: Esto implica la creación de una visión compartida para el cambio, la promoción de la comprensión y aceptación de metas y objetivos, y mantener expectativas elevadas para los estudiantes.
- Fomentar el desarrollo de habilidades: Se trata de brindar apoyo individual a cada maestro, reconocer y estimular sus buenas prácticas pedagógicas.
- Supervisar el aprendizaje: Permite ofrecer apoyo técnico a los docentes, supervisar la práctica pedagógica, brindar asesoramiento y orientación a través del ejemplo, y establecer directrices para que los docentes se enfoquen en su labor pedagógica.

El monitoreo: se trata de un procedimiento que involucra la recopilación y evaluación de datos relacionados con los procesos pedagógicos que tienen lugar tanto en el salón de clases como en la institución educativa en su conjunto (Minedu, 2013). Del mismo modo, es posible afirmar que la implementación de un proceso de monitoreo bien estructurado aporta numerosas ventajas al ámbito educativo y al sistema educativo en su conjunto. Esto se debe a que facilita la anticipación de posibles situaciones problemáticas y brinda una comprensión integral del trabajo conjunto. Esta función guarda relación con la labor de apoyo pedagógico que deben desempeñar tanto los directivos como los acompañantes pedagógicos, no solo como una responsabilidad, sino también desde una perspectiva ética profesional.

El asesoramiento: Incorpora un proceso de apoyo constante al docente que se adapta al contexto, fomenta la interacción y se basa en el respeto por el conocimiento que el docente ha adquirido (Minedu, 2013). En otras palabras, se trata de una táctica fundamental que implica ofrecer respaldo tanto técnico como emocional con el fin de impulsar el cambio en las acciones de los actores principales dentro de la comunidad educativa.

El seguimiento y la orientación pedagógica se consideran una ocasión de crecimiento y desarrollo tanto a nivel personal como profesional e institucional, lo que conduce a la consecución de mejoras en el aprendizaje y fomenta un proceso de mejora constante.

### **La Gestión Educativa**

En el ámbito educativo, la gestión se divide en dos aspectos: por un lado, abarca los procedimientos administrativos relacionados con el diseño y la implementación del sistema educativo, y por otro, se refiere a la dirección de los procesos educativos en sí. La administración educativa se ve como el conjunto de acciones que un director lleva a cabo en sus labores mediante la ejecución de las etapas del proceso administrativo.

La administración, considerada como un arte, implica la habilidad para alcanzar un objetivo deseado mediante la aplicación del conocimiento o la ciencia. En este contexto, se destaca la importancia de la aplicación efectiva de la gestión, donde la creatividad y la habilidad son esenciales para dirigir los esfuerzos administrativos hacia la consecución de los resultados deseados.

La administración se considera una función inherente a la sociedad humana que permite establecer metas y alcanzarlas. Es importante destacar que el término "administración" no se refiere a la representación de una persona o grupo, sino más bien a un proceso específico. A menudo se compara la exactitud de las ciencias sociales con las ciencias exactas como la física, y en este sentido, se sugiere que la administración podría considerarse una ciencia social que también puede ser inexacta en ciertos aspectos.

La ciencia, incluyendo la administración, se ocupa de comprender fenómenos complejos relacionados con el comportamiento humano y los grupos humanos, y va más allá de esta área. Incluso en las disciplinas científicas más precisas, como la física, existen áreas de conocimiento que aún no se comprenden completamente y que requieren investigación a través de la formulación de hipótesis y teorías.

### **Abordaje Administrativo**

La administración es una actividad realizada por seres humanos que se centra en el ámbito administrativo, siendo uno de los campos de conocimiento más complejos y desafiantes debido a su relación con personas e instituciones sociales. Esta actividad se basa en la coordinación inteligente de esfuerzos humanos. La esencia de la administración radica en la toma de decisiones a través de la gestión de personas para lograr la producción en una organización. Las organizaciones, por su parte, se dedican a una variedad de actividades de naturaleza diversa.

Cada organización posee sus particularidades distintivas, y en consecuencia, el administrador adopta una conducta específica en cada una de ellas. El desempeño del administrador no se evalúa únicamente por su conocimiento de las funciones, sino más bien por la manera en que lleva a cabo su labor y los resultados que logra mediante la utilización de los recursos disponibles.

La actividad humana, cuando se adapta de manera eficiente, facilita la consecución de objetivos y metas compartidas. La administración se enfoca en el estudio de la organización, que se define como un conjunto de roles y responsabilidades. Con el transcurso del tiempo, la concepción de una organización ha evolucionado y se ha llegado a entender como un conjunto de componentes, roles y procesos que la constituyen. Dentro de una organización, se pueden identificar varios subsistemas que interactúan entre sí y con su entorno externo, dando lugar a una visión integral de la misma. En este punto, la gestión se enfrenta a nuevos desafíos y recurre a teorías de gestión para abordar el principal problema actual: la velocidad con la que se producen cambios e innovaciones en la ciencia y la tecnología. Los administradores deben adaptarse a estos cambios constantes.

Es importante destacar que la gestión educativa no busca proporcionar un conjunto universal de soluciones infalibles ni una fórmula mágica para abordar todos los problemas y situaciones en todos los contextos. Dado que cada institución educativa es única y compleja, la gestión educativa no puede ser estandarizada. Los problemas y desafíos específicos varían según el entorno y el centro educativo, por lo que no es adecuado copiar proyectos o aplicar innovaciones exitosas de manera mecánica de un lugar a otro.

La administración educativa se refiere a un conjunto coordinado de acciones dirigidas hacia la dirección de una institución educativa, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos en el proyecto educativo institucional.

La administración consiste en establecer y alcanzar metas a través de la movilización de recursos humanos y materiales. Este proceso implica una serie de actividades interrelacionadas que son realizadas por personas con el apoyo de diversos recursos, con el fin de lograr un resultado deseado.

Otro aspecto relevante de la administración es que se considera una ciencia, lo que significa que se basa en un conjunto organizado de conocimientos sistemáticos que se han desarrollado y aceptado en relación con la comprensión de verdades relacionadas con un fenómeno, tema o campo de estudio específico.

Para Namó de Mello (1992), la importancia de la escuela se basa en el proceso de transmisión y adquisición de conocimiento que está estrechamente relacionado con las condiciones prácticas en las que la institución escolar opera. A partir de esta realidad, se plantea que la calidad de la educación es tan relevante como la idea de garantizar que las oportunidades de acceso y permanencia en la escuela estén disponibles para todos, evitando que la calidad se convierta en un objetivo exclusivo para ciertos grupos privilegiados.

### **Teorías de la Administración**

La teoría neoclásica ofrece un marco que orienta nuestra investigación y nos permite contribuir al proporcionar posibles soluciones para mejorar los servicios ofrecidos por las instituciones educativas. Se centra en la aplicación práctica de la gestión con el objetivo de lograr resultados concretos y efectivos.

Para Koontz y O'Donnell (1962), La administración implica principios generales como la planificación, la organización, la dirección y el control. Los gerentes o directores desempeñan un papel fundamental en cualquier institución que aspire a ser dinámica y exitosa, ya que son responsables de planificar, dirigir y supervisar los procesos relacionados con los servicios que ofrecen. Esto incluye la selección de personal y la gestión de los recursos necesarios para mejorar el trabajo o servicio proporcionado.

Para lograr este objetivo, es fundamental que todos los miembros involucrados en el proyecto, desde el personal administrativo hasta el gerente o director, colaboren armoniosamente. Deben establecer un conjunto común de objetivos y aclarar las funciones de cada servicio en relación con los resultados previstos. Al utilizar estos objetivos como marco, el personal dirigirá sus esfuerzos hacia la consecución de estos resultados.

El enfoque que se centra en los resultados requiere que el gerente o director trabaje en colaboración con su personal para establecer objetivos de desempeño del personal a través de un proceso de discusión y negociación. Es fundamental que la formulación de estos objetivos sea un proceso participativo y consensuado dentro de la organización. Esto garantiza que todos los miembros del equipo se sientan comprometidos a aportar valor al objetivo colectivo.

Este enfoque nos brinda la oportunidad de revisar y evaluar nuestros planes, evitando posibles errores derivados de la falta de gestión administrativa. Además, mejora nuestras capacidades de previsión en cuanto a las tareas futuras. Al aplicar el enfoque APO (Antes de, Durante y Después), el director lleva a cabo una evaluación constante y una regulación del proceso administrativo, así como de los objetivos a alcanzar. Esto permite que, en base a los resultados obtenidos, se puedan tomar medidas adecuadas y se establezcan nuevos objetivos para el trabajo futuro que se genere.

Varios autores han desarrollado el modelo de Administración por Objetivos (APO), y a pesar de las diferencias en sus enfoques particulares, se pueden identificar características genéricas. Estas incluyen el establecimiento de objetivos tanto para departamentos o servicios como para el personal y el director, la conexión entre objetivos, la elaboración de planes tácticos y operativos con un enfoque en la medición y el control. En este contexto, las instituciones educativas que aplican el enfoque de APO pueden lograr el éxito al tener una visión clara del trabajo y los resultados, fomentar la innovación, adoptar las iniciativas del personal mediante un enfoque participativo y asumir la responsabilidad en la ejecución de sus diversas actividades, trabajando en equipo para alcanzar objetivos comunes y mejorar el servicio educativo.

## **Eficacia Directiva en la Administración**

El concepto de eficacia suele estar vinculado a la capacidad de una institución para alcanzar con éxito sus objetivos establecidos. Según Hernández (1999), la efectividad puede describirse como la capacidad de un proceso, estilo, método o mecanismo de gestión para cumplir con sus requisitos y lograr sus objetivos relevantes y apropiados. Si bien algunas fuentes pueden argumentar que la efectividad cae bajo el paraguas de la eficiencia, este trabajo en particular reconoce la efectividad como un criterio distinto en la gestión. Esto se debe a que implica un mayor nivel de dedicación de los empleados para garantizar que se cumplan los planes y objetivos, incluso a expensas de la eficiencia.

## **Gestión y Calidad**

El acto de gestión y aseguramiento de la calidad implica guiar a un colectivo de personas hacia el cumplimiento de los objetivos de un establecimiento. Fundamentalmente, la gestión de la calidad total se centra en una "doctrina" empresarial que prioriza la satisfacción del cliente y la atención escrupulosa al producto o servicio. Esto abarca supervisar un grupo de personas, tomar decisiones y manejar información para lograr los objetivos de la organización.

Para García et. al (2018) simplemente tener buenas intenciones no es suficiente para alcanzar la excelencia en la educación, independientemente del nivel de la institución educativa. Más bien, es imperativo establecer una estrecha relación entre la gestión educativa y la calidad de los procesos de enseñanza. Además, también es necesaria la integración de las teorías pedagógicas y del desarrollo humano. También es fundamental establecer conexiones efectivas dentro de las relaciones académicas con la comunidad para contribuir a la transformación de la sociedad. Además, es crucial obtener los recursos tecnológicos y financieros necesarios para la mejora de estos procesos. Los administradores desempeñan un papel fundamental en este contexto y deben estar adecuadamente preparados para promover una educación de alta calidad.

Para alcanzar la calidad total en la educación, es necesario cumplir con ciertos requisitos. Estos incluyen:

1. Competencia: Se trata de buscar ejemplos de buenas prácticas que puedan guiar y mejorar el desempeño.
2. Medición: Es esencial medir tanto el funcionamiento de las propias operaciones como el de la organización de referencia o "benchmark". Esto va más allá de simplemente analizar la competencia y estudiar la aceptación de la organización en el mercado.

### **Los procesos de la Administración**

Son procesos de gestión, que permite concatenar los esfuerzos para una óptima administración. Estos son:

- a) Planificación: Comprende actividades como la elaboración de diseños, diagnósticos, establecimiento de objetivos y metas, desarrollo de estrategias, asignación de presupuesto, creación de planes, programas y proyectos.
- b) Organización: Involucra la definición de funciones, la estructuración de cargos, la formulación de métodos y procedimientos, y la implementación de sistemas organizativos.
- c) Dirección: Implica la toma de decisiones, la delegación de responsabilidades, la desconcentración y descentralización de acciones dentro de la organización.
- d) Coordinación: Se lleva a cabo a través de la colaboración en comités, comisiones y equipos de trabajo, asegurando la armonía y eficiencia en las operaciones.
- e) Control: Incluye actividades de supervisión y la mejora continua (Chiavenato, 2007).

### **Perfil del gerente educativo**

El administrador educativo moderno debe poseer características específicas para gestionar eficazmente las instituciones:

- Tener habilidades de liderazgo y capacidad para convocar y dirigir su institución educativa.
- Conocer y aplicar de manera adecuada la normativa del sector educativo y otras regulaciones pertinentes a su función directiva.
- Demostrar habilidades para la resolución de problemas, la gestión de conflictos y la toma de decisiones efectivas.

- Mostrar capacidad de comunicación y destreza en el establecimiento de relaciones humanas positivas con estudiantes, padres de familia y profesores.
- Asumir el papel de facilitador.
- Conocer y aplicar métodos y técnicas para la elaboración del Proyecto de Desarrollo Institucional.
- Evaluar su propio desempeño y el de las personas bajo su supervisión, teniendo en cuenta los procesos y los resultados obtenidos.

En la gestión pedagógica

- Planificar la actividad educativa de manera que fomente el desarrollo de competencias que incluyan habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Familiarizarse, implementar y supervisar los procedimientos relacionados con la adaptación y la diversificación del currículo en el centro educativo.

### **Liderazgo en Gestión Educativa**

En una institución educativa, es posible identificar prácticas de liderazgo efectivas que pueden convocar y motivar a las personas a involucrarse en cambios y transformaciones, así como dirigir el esfuerzo colectivo hacia un objetivo compartido y la visión de cómo se desea que sea la realidad a la que se aspira. En muchas ocasiones, las reformas educativas han pasado por alto el aspecto de las transformaciones, lo que ha resultado en la pérdida de valiosas contribuciones creativas de diversos actores, la generación de malentendidos y la adopción de direcciones contradictorias, así como esfuerzos individuales. Para llevar a cabo transformaciones colectivas exitosas, es esencial establecer un horizonte claro, elevar las expectativas más allá de las demandas establecidas y crear procesos democráticos para su implementación.

Sin la intención de minimizar las prácticas de los líderes educativos, es esencial destacar algunas de las que no deben pasarse por alto al planificar e implementar cambios en las formas de actuación. Estas prácticas no siguen una secuencia lineal o rígida, sino que más bien son procesos en los que el inicio de uno puede dar lugar al desarrollo de otro. A continuación, mencionamos algunas de las

prácticas que promueven la construcción de un liderazgo reflexivo en el contexto de la transformación educativa en su globalidad:

- Habilidades para elevar la calidad de la gestión educativa.
- Cultivar la conciencia de la importancia de impulsar cambios.
- Forjar una perspectiva de lo que depara el futuro.
- Comunicar eficazmente esa visión futura.
- Fomentar la colaboración en equipos.
- Ofrecer guía que fomente la mentalidad de alcanzar metas.
- Cultivar la conciencia de la necesidad de iniciar cambios.

Iniciar un proceso de cambio implica la necesidad de comprender el punto de partida, es decir, reconocer la situación actual y entender que no se parte desde cero. En lugar de ello, se trata de evaluar lo que se ha estado haciendo hasta el momento, cómo se ha llevado a cabo y cuáles han sido los resultados obtenidos. Además, se requiere examinar si estos resultados se ajustan a las expectativas y si están relacionados con los esfuerzos realizados. También implica identificar los desafíos enfrentados, los objetivos perseguidos, los valores que respaldan estas acciones y determinar si siguen siendo relevantes. Reconocer la realidad existente, tanto sus logros como sus limitaciones, es fundamental para estar abierto a nuevas demandas y requisitos. Esto implica identificar problemas, deficiencias en la calidad, crisis y debilidades, así como evaluar los costos a nivel personal, organizacional y social. Todo esto es esencial para promover la innovación y la mejora.

Para realizar un examen exhaustivo del mundo que nos rodea, se debe realizar un esfuerzo continuo durante un período de tiempo prolongado, involucrando a la mayor cantidad de personas posible. Este esfuerzo debe realizarse en una variedad de entornos de trabajo y comunicación, como reuniones, coloquios, seminarios y debates. Estos foros públicos están diseñados para fomentar la identificación de temas y guiar la comprensión de dichos temas, fomentando a su vez la participación. Es crucial que estos espacios cuestionen las prácticas establecidas, cuestionen las creencias tradicionales, evalúen las ineficiencias y reconozcan los inconvenientes de la burocracia, con el objetivo final de impulsar el pensamiento crítico hacia el status quo, la complacencia y el estancamiento.

En consecuencia, esta práctica implica la identificación de las debilidades y fortalezas actuales, con el propósito de reconocer las oportunidades y posibilidades que generen un sentido de urgencia sobre lo que se debe emprender y aumenten las expectativas en cuanto a los logros a alcanzar. Esto probablemente estimulará la reflexión tanto a nivel individual como colectivo entre los docentes, directivos y la comunidad educativa en general, lo cual es un requisito fundamental para afrontar los desafíos en momentos de cambio.

#### Generar una visión de futuro

La visión de futuro representa las aspiraciones más elevadas que se pueden imaginar, las capacidades humanas presentes o las que se buscan lograr. Su objetivo es establecer un sentido y una conciencia de cambio y su dirección. Proporciona guía y fomenta la determinación para alcanzar los objetivos.

En épocas de cambios, cuando se trata de modificar prácticas arraigadas durante mucho tiempo y que se consideran exitosas, es necesario invertir tiempo y esfuerzos considerables para llevar a cabo dicha transformación. El proceso de cambio suele generar temores, ansiedades y preocupaciones. Por lo tanto, implica la necesidad de aprender nuevamente, lo cual requiere reconocer los errores como una parte esencial del proceso de reconstrucción, reflexión y reevaluación. A menudo, los adultos sienten aprehensión ante la posibilidad de cometer errores y tienden a aferrarse a lo familiar.

En la sociedad actual, el error suele ser castigado y no se valora como una etapa en el proceso de encontrar soluciones a los problemas. Por lo tanto, el acto de aprender de nuevo puede generar satisfacción, pero al mismo tiempo conlleva estrés, desequilibrio, sensación de vulnerabilidad, ansiedad y la posibilidad de que las personas busquen evitar el desafío.

Ante esta situación, es esencial tener objetivos claros, la habilidad para comprender lo que está sucediendo, no centrarse únicamente en los síntomas y dirigir el enfoque hacia las causas subyacentes. La incomodidad que genera el arraigo a lo antiguo y el

temor al cambio debe superarse. La cultura del fracaso ha causado un daño significativo a la gestión de los sistemas educativos, haciendo que se vuelvan obsoletos y retrogradados.

Sin embargo, la incomodidad que implica el cambio no se puede evitar, debe ser enfrentada. En este sentido, los líderes tienen la responsabilidad de celebrar los logros y los éxitos, creando espacios institucionales que brinden apoyo y fomenten el crecimiento. También se debe crear canales y entornos propicios para la innovación, que permitan que las ideas y propuestas se compartan y se conviertan en motores para seguir impulsando el cambio.

#### Consolidar los avances en las transformaciones

Se subraya la importancia de respaldar y respaldar los procesos de innovación y cambio. A medida que los proyectos avanzan, es necesario crear nuevas estrategias y mecanismos de apoyo, iniciativas que muestren tanto los impactos previstos como los inesperados. En resumen, es esencial comprender: ¿qué se ha logrado hasta ahora?, ¿qué tipos de seguimiento y supervisión se deben introducir para consolidar estos primeros resultados positivos? En ocasiones, este momento puede llevar a la implementación de otros proyectos o enfoques para lograr una mayor equidad y calidad en las prácticas educativas.

En la búsqueda de integrar acciones educativas en diversos entornos institucionales, la coherencia y la conexión son primordiales. Un enfoque posible es utilizar los Centros de Formación Docente para brindar orientación y apoyo en la renovación de las prácticas pedagógicas. Esto puede desafiar a los educadores a desarrollar propuestas teórico-prácticas. Esto establecería un entendimiento mutuo de las expectativas y roles al comienzo del año escolar. A través de estas medidas se pueden ampliar las perspectivas y reafirmar la visión y misión de la educación.

También es posible aprovechar la tecnología para ampliar la participación de más personas en el proceso. Sin embargo, el objetivo principal de esta práctica es incorporar de manera arraigada los cambios que se están implementando en la cultura de trabajo y obtener la retroalimentación necesaria para seguir avanzando en el proceso de cambio. Para lograrlo, es esencial recopilar datos válidos sobre los temas

que se están abordando, tanto en su estado inicial como en sus progresos y en relación con las metas establecidas.

#### Actualizar los aprendizajes

Como se ha explicado anteriormente, el propósito del liderazgo es inspirar la necesidad de emprender transformaciones que alineen las acciones de las organizaciones con sus objetivos y resultados deseados. Esto se logra al trabajar en equipo con personas competentes, comprometidas y conscientes de los constantes desafíos que surgen en su entorno. Este enfoque requiere de la revisión de enfoques tradicionales, la identificación de nuevos problemas, la presentación de soluciones innovadoras y la adaptación continua de las prácticas para abordar las necesidades cambiantes del contexto socioeducativo.

El ejercicio de un liderazgo efectivo se fundamenta en la capacidad de establecer un diálogo productivo entre la organización y su entorno, de manera que se puedan generar respuestas a las necesidades presentadas por el contexto. Además, implica la habilidad de influir en ese entorno para ampliar los objetivos de la organización. Para lograrlo, es esencial que los diferentes proyectos y acciones emprendidos tengan la capacidad de comunicar y transferir su conocimiento al conjunto de la organización. Esto incluye la comprensión de las situaciones en las que los objetivos no se pudieron alcanzar. Es esencial que los líderes promuevan el reconocimiento y la reflexión sobre las actividades de la organización, su forma de llevarlas a cabo y los resultados obtenidos. Esto impulsará la generación de nuevo conocimiento y su acumulación en la organización educativa.

Se necesitan entornos institucionales que sean capaces de aprender y de adoptar las innovaciones que ellos mismos implementan, evitando repetir errores del pasado, incluso resistiendo a los propios éxitos obtenidos. Como señaló de manera concisa y elocuente Bruner (1997), la mejora de nuestras escuelas no depende solo de criterios y recursos, sino de una comprensión más profunda. Para lograr esto, es fundamental crear un movimiento de reforma educativa que tenga una visión sólida del futuro deseado para nuestro sistema educativo y que esté respaldado por un compromiso colectivo y un esfuerzo comunitario por la mejora educativa.



### **III. MÉTODOS**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Este estudio se clasifica como una investigación teórica, ya que su propósito es generar conocimiento acerca de las características de una realidad específica y profundizar en la comprensión de conceptos sin llevar a cabo experimentos. En este tipo de investigación, el enfoque se dirige hacia el análisis, la comparación y la observación de información relevante y de interés para el estudio. Además, se selecciona un tema particular (variable) o objeto de estudio utilizando fuentes escritas, documentales, físicas y/o virtuales como base de datos.

#### **3.2. Método de investigación**

El enfoque de investigación empleado en este trabajo académico ha sido inductivo y de naturaleza transversal, y se ha basado en el análisis de varias fuentes. Esto implica la revisión exhaustiva de diversas fuentes de información, ya sean disponibles en formato digital o en formato físico.

#### **IV. CONCLUSIONES TEÓRICAS**

En resumen, la investigación resalta la importancia de los estilos de liderazgo en la dirección educativa, enfocándose en la mejora constante. Se subraya que un liderazgo efectivo, tanto por parte de los docentes como de los directivos, desempeña un papel fundamental en la inspiración de la comunidad educativa para impulsar cambios y transformaciones significativas. Este tipo de liderazgo guía de manera conjunta hacia una visión compartida de la realidad deseada, trabajando desde un enfoque basado en competencias y fomentando un entorno de convivencia democrática e intercultural.

El liderazgo en la dirección educativa se considera de vital importancia para alcanzar una gestión educativa eficaz. Específicamente, el estilo de liderazgo transformacional se destaca como un enfoque que promueve la mejora del proceso educativo centrado en el estudiante y su rendimiento académico. El líder con un enfoque transformacional utiliza una variedad de herramientas y métodos para gestionar eficazmente los recursos, lo que contribuye al éxito general de la organización educativa. Además, este tipo de liderazgo fomenta la iniciativa y la proactividad, buscando optimizar y llevar a cabo innovaciones en el desarrollo individual, grupal y organizacional. En resumen, para lograr una gestión educativa exitosa, es esencial que el líder directivo no solo tenga expectativas, sino que también tome medidas proactivas para alcanzarlas.

Finalmente, el liderazgo pedagógico efectivo se caracteriza por su capacidad de ajustarse a las necesidades individuales de su equipo y a las demandas de la sociedad. Este tipo de liderazgo no se limita únicamente a la gestión pedagógica, sino que también se esfuerza por fomentar altos estándares de moral y ética. Al dar prioridad a los esfuerzos y logros de los miembros del equipo, el líder pedagógico promueve un aumento en su competencia. El acto de equilibrar la promoción del potencial con la gestión de las responsabilidades administrativas da como resultado un liderazgo que es a la vez eficaz y adaptable. Este estilo de liderazgo, que implica delegación, así como el estímulo y apoyo a la autonomía comunitaria, permite una mayor adaptación e integración situacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arboccó de los Heros, J. (2010). Gestión de recursos humanos [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Universidad de Piura. <http://repositorio.udep.edu.pe/handle/11042/128>
- Bass, B. M., & Burns, J. M. (1995). Teoría del liderazgo transformacional <https://idoc.pub/documents/teoria-del-liderazgo-transformacional-de-bass-y-burns-134wo1rpo8n7>
- Bolívar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. El liderazgo en educación, 25-46. Madrid: UNED. <http://www.educacion.es/cide/espanol/investigacion/rieme/documentos/files/bolivar4/Bolivar4.pdf>
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo y reestructuración escolar. Referencia electrónica. Granada (España): Universidad de Granada. [http://www.programacrce./liderazgo\\_educativo.pdf](http://www.programacrce./liderazgo_educativo.pdf)
- Burns, J. M. (1978). Liderazgo transformacional. <https://mariajosecano.es/liderazgo/burns-1978-liderazgo-transformacional/>
- Camizán, E. (2020). El liderazgo en las instituciones educativas. Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa. Universidad Nacional de Tumbes. <http://repositorio.untumbes.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12874/2104/EDILGAR%20CAMIZ%c3%81N%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Córdova Ramírez, Elva, Rojas Idrogo, Icela, & Marín Ruiz, Sara. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300231&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231&lng=es&tlng=pt).
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma ed. México. [https://www.academia.edu/44544184/Chiavenato\\_Introduccion\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_administracion](https://www.academia.edu/44544184/Chiavenato_Introduccion_a_la_teor%C3%ADa_de_la_administracion)
- Directiva N° 005-82-INAP/DNR, Normas para la Formulación del Reglamento de Organización y Funciones de los Organismos de la Administración Pública.
- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. Administración por objetivos (APO).

- Fernández, F. (2001). Relación entre el estilo gerencial del personal directivo de las escuelas básicas de Altagracia de Orituco. Carabobo (Venezuela): Universidad de Carabobo, tesis de maestría.
- Fernández, J. C. (2007). La evaluación del desempeño docente y su impacto en el mejoramiento de la calidad de la educación. San Fernando (Chile): Universidad La República. <http://www.liceus.com/cgibin/ac/pu/Evaluacion%20Docente2.pdf>
- Ferreyros, C., Eichholz, J. C., Castañeda, L., & Diez Canseco, R. (2009). Estilos de Liderazgo [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio Institucional ESAN. <http://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1628>
- Franklin, E. B. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad Y Negocios*, 6(11), 113-120. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/457>
- Frigerio, G., Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). Las instituciones educativas. Cara y ceca. Troquel, Buenos Aires.
- García Colina, Juárez Hernández, Salgado García (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Rev. Cubana Edu. Superior* vol.37 no.2 La Habana.
- Hasek de Barbúdez, S. R., & Ortiz Jiménez, L. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Harper & Row. Bass, B. M. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Collier Macmillan. <https://idoc.pub/documents/teoria-del-liderazgo-transformacional-de-bass-y-burns-134wo1rpo8n7>
- Hernández, S. (2006). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia (4a Ed.). México, D. F.: McGraw Hill Interamericana. [http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo\\_educativo.pdf](http://www.programacrece.cl/documentos/liderazgo_educativo.pdf)
- Herrera, G. (2020). La gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” de Arequipa, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa]. <https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f6b14606-3a92-4677-9793-4712889724c0/content>.

- Jara, F (2019). El liderazgo directivo y su influencia en la gestión educativa [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/58>
- Juárez, R. (2010). Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 distrito Ventanilla - Callao. Lima, Universidad San Ignacio de Loyola, tesis de maestría.
- Koontz y O'Donnell (1964). Principles of Management. <https://doku.pub/documents/principles-of-management-koontz-and-odonnell-mqejj1o36xl5>
- López, M. & Chiroque, S. (2004). Innovaciones educativas para el cambio. Ediciones Fargraf.
- Maya, E., Aldana Zavala, J., & Isea Argüelles, J. (2019). Liderazgo Directivo y Educación de Calidad. CIENCIAMATRIA, 5(9), 114 - 129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102>
- Martos, S. (2019). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la I.E José Luis Purisaca Aldana- Los Ángeles, Moyobamba, 2019 [Tesis de maestría, Universidad Católica Sedes Sapientiae]. <https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/889/Tesis%20-%20Martos%20Machuca%2c%20Shirley%20Pamela.pdf?sequence=1>
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. Revista Publicando, 8(29), 79-86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>
- Ministerio de Educación (2013). Gestión de la institución educativa con liderazgo pedagógico. Lima. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/9325/Gu%c3%ada%20de%20autonom%c3%ada%20en%20la%20gesti%c3%b3n%20escolar.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Educación (2007). Sistema de evaluación del desempeño docente. Lima: Autor, Documento de Trabajo 1. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/173>
- Molero, F. (2002). Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. Boletín de Psicología. Universidad de Valencia, 76, nov 2002, 53-75. <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N76-4.pdf>

- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 11-24. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140403.pdf>
- Namo de Mello (1992). Autonomía de la escuela: posibilidades, límites y condiciones. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262460\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000262460_spa)
- Payeras, M. (2010). El liderazgo participativo [Tesis de maestría, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional Universidad Rafael Landívar. <http://hdl.handle.net/20.500.11961/157>
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica*. Buenos Aires, Argentina: Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIEPE) UNESCO.
- Quispe, Y. (2022). Liderazgo directivo y gestión educativa en una institución educativa del distrito de Chorrillos - Lima 2022. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/100898>
- Rivera, M. (2008). El liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín. Huancayo (Perú): Universidad Alas Peruanas, tesis doctoral.
- Rodríguez, J. (2010). Desarrollar una Comunicación Asertiva [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Institucional Universidad de San Carlos de Guatemala. <http://www.repositorio.usac.edu.gt/1077/>
- Román, M. & Murillo, F. (2008). La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1 (2). <http://rinace.net/riee/números/vol1num2/editorial.pdf>
- Salvador, J. (2008). Comunicación eficiente [Tesis de maestría, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional Universidad de Piura. <http://repositorio.udep.edu.pe/handle/11042/128>
- Sierra, G. M. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 111-128. <https://www.redalyc.org/journal/206/20649705007/html/>
- UNESCO (2019). Liderazgo de escuelas. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>

- Valencia, P. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Valencia E. (2017). Tesis de maestría “La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016”. Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Lima.
- Vila H. (2018). Tesis de maestría “Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 – Comas, 2018”. Universidad Cesar Vallejo. Lima
- Zela, M. (2008). Liderazgo y calidad educativa en las instituciones educativas secundarias en la provincia de Lampa - 2007. Juliaca (Perú): Universidad Alas Peruanas, tesis de maestría.

## ANEXOS

**DIRECTORA DE LA I.E. PARROQUIAL "SANTA JUANA DE LESTONNAC" -CHEPÉN, HACIENDO ACOMPAÑAMIENTO A LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE REFORZAMIENTO, PARA ESTUDIANTES DE SECUNDARIA**



**DIRECTOR DE LA I.E. N°66 "CÉSAR VALLEJO"-CHEPÉN, HACIENDO ACOMPAÑAMIENTO A LA PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO COLEGIADO, CON DOCENTES COORDINADORES POR ÁREAS DE SECUNDARIA**



**DIRECTOR DE LA I.E. "CARLOS GUTIERREZ NORIEGA"-CHEPÉN, CONVOCA A LA COMUNIDAD EDUCATIVA, PARA SOCIALIZAR, REGLAMENTO INTERNO Y PLAN ANUAL DE TRABAJO CON NIVEL SECUNDARIA.**



**DIRECTOR DE LA I.E. "IMELDA CAVA"-CENTRO POBLADO TALAMBO-CHEPÉN, CONVOCA A LOS PADRES DE FAMILIA, PARA ELECCIÓN DE LA APAFA DE NIVEL SECUNDARIA.**



**DIRECTOR DE LA I.E. N° 19“AGROPECUARIO”-CHEPÉN, EN REUNIÓN DE TRABAJO CON LOS  
ASESORES DE TUTORÍA, PARA ATENDER PROBLEMÁTICA DE NIVEL SECUNDARIA.**



## Informe Turnitin (Captura)

### LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIA.

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>8</b> %
<b>2</b>	<b>repositorio.uct.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>3</b> %

Excluir citas      Activo  
Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias < 1%