

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo de los directivos en la gestión educativa

Trabajo académico presentado para optar el Título de Segunda  
Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa

Autor:

Carmela Quispe Marca

PIURA – PERÚ

2019

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo de los directivos en la gestión educativa

Los suscritos declaramos que la monografía es original en su contenido  
y forma

Carmela Quispe Marca (Autor)

Segundo Oswaldo Alburqueque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2019



UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE SEGUNDA ESPECIALIDAD

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los veintidós días de febrero del dos mil diecinueve, se reunieron en un ambiente de la I.E. F. Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Raúl Sunción Ynfante (secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "Liderazgo de los directivos en la gestión educativa", para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa a la señora Carmela Quispe Marca.

A las NOUVE horas VEINTE minutos y de acuerdo a lo estipulado por el reglamento respectivo, el presidente del Jurado dio por iniciado el acto.

Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

Por tanto, Carmela Quispe Marca, queda APTA, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las NOUVE horas con CINCUENTA minutos, el presidente del jurado dio por concluido el presente acto académico, para mayor constancia de lo actuado firmaron en señal de conformidad todos los integrantes del jurado.

  
Dr. Oscar Calisto La Rosa Feijoo  
Presidente del Jurado

  
Dr. Raúl Sunción Ynfante  
Secretario del Jurado

  
Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima  
Vocal del Jurado

*A mis padres, quienes forjaron principios y valores en mi persona, lo que me ha permitido seguir mis ideales y no desfallecer ante los obstáculos de la vida, creciendo en beneficio de la comunidad educativa.*

## ÍNDICE

### DEDICATORIA

### ÍNDICE

### RESUMEN

### INTRODUCCIÓN

#### **CAPÍTULO I: Liderazgo directivo. 8**

1.1. Orígenes del liderazgo.....	8
1.2. El liderazgo.....	9
1.2.1. Tipos de líderes.....	11
1.3. El liderazgo educativo.....	14
1.3.1. El líder educativo.....	15
1.3.2. Competencias del líder educativo.....	17
1.4. Gestión educativa.....	19

#### **CAPÍTULO II: El liderazgo directivo en la gestión educativa..... 21**

<b>2.1.</b> Perfil del director de la Institución Educativa.....	21
<b>2.2.</b> Enfoque de la Gestión Educativa.....	23
<b>2.2.1.</b> Modelo de Gestión educativa estratégica.....	27
<b>2.2.2.</b> Principios de la Gestión Educativa.....	28
<b>2.3.</b> Gestión Curricular.....	30
<b>2.4.</b> Toma de decisiones.....	33

### CONCLUSIONES

### REFERENCIAS

## **RESUMEN**

En nuestra sociedad actual se presentan diversos cambios acordes al avance tecnológico, donde el conocimiento es fundamental en el ser humano, por lo que las organizaciones requieren aplicar la reingeniería, para el logro del éxito sobre todo en el sistema educativo.

Es por ello que se redacta la presente monografía con el afán de describir la importancia del liderazgo en los directivos para garantizar el correcto desarrollo institucional y la calidad educativa, teniendo como beneficiarios directos a los estudiantes.

El director como líder pedagógico, debe organizar su entidad con objetivos claros, viables, proponiendo estrategias para hacer realidad su visión, motivando así a todos los actores educativos para el mejoramiento escolar, superando las dificultades que se presenten.

Palabras claves: Liderazgo, directivo, gestión.

## **INTRODUCCIÓN**

La evolución científica y tecnológica en estos tiempos repercute en la vida diaria de la sociedad, para lo cual la educación se convierte en un aspecto latente que se debe fortalecer, pues juega un papel importante en la formación de la persona, brindando valores, principios, consolidando el aspecto emocional a través de múltiples experiencias.

Ante la demanda educativa en la era del conocimiento, la sociedad exige mejoras para el logro de calidad total, asumiendo contenidos teóricos, que permita al estudiante desarrollar habilidades, capacidades para ser competentes y lograr cumplir con los objetivos trazados. Atendiendo de esta manera las necesidades de la población.

"Desde esta perspectiva, el ejercicio del liderazgo del director favorece a los subordinados, para ser motivados a trabajar en equipo en forma más productiva, esta característica se le conoce como el comportamiento organizacional o como relaciones humanas "(Cecilia Aliaga1999 citado en Muñoz, s.f)

Pero no se podría hablar de mejoras en la educación si la gerencia decae, es por ello que el director debe trabajar en equipo, debe enfrentar y solucionar problemas que aqueje a la institución, el logro de objetivos dependerá del liderazgo del director.

El liderazgo es trascendental para el logro de las buenas prácticas de gestión, planes, proyectos, generando una visión compartida, clima organizacional en busca del mejoramiento de la calidad, así como el manejo de las herramientas de gestión, lo que fortalece a la Institución Educativa hacia el logro de sus objetivos.

De acuerdo a lo señalado se presenta: “Liderazgo de los directivos en la gestión educativa”, título que lleva el presente trabajo de investigación el cual se divide en 2 capítulos.

En el Capítulo I, se detalla aspectos conceptuales sobre liderazgo directivo conceptualizando y dando a conocer la importancia de su práctica.

En el capítulo II, se recoge información sobre la problemática en las instituciones educativa en cuanto a la gestión por parte de la dirección.



## **CAPÍTULO I**

### **EL LIDERAZGO DIRECTIVO**

En este capítulo se define terminologías que son de gran importancia en organizaciones educativas, relevantes sobre todo en el comportamiento de la persona, es por esta razón que el presente estudio detalla teóricamente el liderazgo del director, importancia, tipos entre otros.

#### **1.1.Orígenes del liderazgo**

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

"Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc, los cuales gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo."(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

"Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c),

en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a.c"(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

## **1.2.El liderazgo**

La acepción de liderazgo proviene originalmente de la voz inglesa lead, verbo que denota la capacidad de conducir a un grupo de individuos, ya sea en un conflicto bélico, en una causa política, en una institución, etc. Por ende, líder es sinónimo de conductor y liderazgo de conducción.

Bolívar (1997), amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización). (Builes Maya, Juan Fernando, 2016).

"El liderazgo es un proceso clave en toda organización y ha sido una preocupación constante tanto de las organizaciones que lo necesitan como de teóricos e investigadores. Los líderes causan profundo impacto en la vida de las personas y las organizaciones. "(Reyes, 2012)

"Robbins y Coulter (2010) aseveran que líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es

un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas . Un director o un gerente debieran ser líderes pero el liderazgo no debe confundirse con la dirección o la gerencia."(Valencia, 2017)

"Silíceo al (2001) su ejercicio implica que un líder ha de definir su tarea a partir de una visión, de una misión y de un código de valores . Los líderes deben estar en los niveles institucionales, intermedios y operacionales de las organizaciones puesto que las empresas los requieren en todos sus niveles y áreas de actuación. "(Valencia, 2017)

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes (Villasmil Jonathan, 2006)

### **1.2.1. Tipos de líderes**

- **Líder autoritario.** Es el tipo de líder que defiende la escuela clásica de la organización científica, nacida de Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Esta escuela pone de relieve todo aquello relacionado con la organización del trabajo, entendiendo al hombre como un ser plenamente económico. Uno de los personajes famosos que mejor se identifica con este tipo de líder es José Mourinho, ya que el ex entrenador del Real Madrid sólo le preocupa de sus hombres que sean disciplinados y que consigan los mejores resultados para el equipo.

**Ventajas:**

"Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, ya que al eliminar la tendencia de los trabajadores a relajarse, puede aumentar la productividad y velocidad en las tareas."(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

**Desventajas:**

"Las desventajas del líder autocrático son evidentes. **No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores** y los empleados son simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía, pudiendo llegar a abandonar la empresa o rendir menos. Es un estilo de liderazgo que, poco a poco, está siendo desterrado de las empresas punteras."(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

- **"Líder democrático.** Este es el tipo de líder defendido por la escuela de las Relaciones Humanas. Aparece como reacción a la escuela clásica de la organización científica y sitúa en el centro al factor humano y concibe al trabajador como un ser social. Elton Mayo es uno de los principales autores de esta corriente de pensamiento."(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

"El Che Guevara sería uno de los exponentes más característicos de esta tipología. Le interesaba por encima de individualismos la solidaridad del pueblo y el bien común para transformar la sociedad."(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

**Ventajas:**

"Este tipo de líder se gana al equipo porque los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, los empleados suelen sentirse como parte de la compañía y de los cambios que puedan producirse en la organización, mejorando su afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación. De esta manera, por ejemplo, da más incentivos para

quedarse en la organización, por lo que facilita la retención del talento."(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

**Desventajas:**

"Pese a que existe cierto consenso a la hora de afirmar que este tipo de liderazgo tiene muchas ventajas, algunos investigadores piensan que también tiene sus desventajas. Por ejemplo, muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo. Además, este tipo de liderazgo requiere que el líder posea **gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración** de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo. De lo contrario, el equilibrio de un conjunto de individuos se podría quebrar."(Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO, s.f)

- **Líder carismático.** En este tipo de liderazgo es en el que la escuela del modelo burocrático pone su acento. Vendría a defender un pensamiento a medio camino entre la escuela clásica y la de las Relaciones Humanas. Mientras parte de la escuela clásica para definir la organización de la empresa (normas, prescripciones y división de funciones) pone un acento especial en la motivación de los trabajadores mediante estimulaciones emocionales. Max Weber es el autor central de esta escuela.(Guaita Martínez José Manuel, 2018).

**Ventajas:**

Uno de los más completos y más efectivos cuando se trata de fomentar la participación y crear climas laborales basados en la motivación y las buenas relaciones.

Sin embargo, que tenga todas estas virtudes no supone que esté exento de desventajas; como todo modelo, lleva implícito ciertos riesgos.

**Desventajas:**

**Si los grupos son muy grandes, su efecto tiende a diluirse.** El carisma no es una facultad ilimitada o que crezca hasta el infinito. Cuantas más personas dependan del líder carismático, más difícil será generar los cambios propuestos. En cambio, en grupos pequeños es una garantía de éxito.

**Pueden caer en un afán personalista.** Cuando el carisma no se enfoca bien y el líder persigue otros fines, lo más probable es que pierda el rumbo de sus funciones y acabe buscando notoriedad o visibilidad.

**No es conveniente en contextos demasiado jerarquizados.** Si lo que se busca son resultados a corto plazo y en sistemas jerarquizados o en los que la personalidad tenga poco impacto, este modelo de liderazgo se revelará ineficaz. Los sistemas cerrados son incompatibles con el desarrollo del carisma.

**Ignorar amenazas externas del entorno.** Si el líder se centra de lleno en la gestión de relaciones y del capital humano, es probable que pierda de vista las amenazas del entorno. Ojo, el carisma no es un antídoto contra todo. Quizá en ciertas situaciones haya que emplear otro tipo de liderazgo (Jordi Vilá, 2018)

Es necesario conocer los tipos de líderes, lo cual permite realizar una clasificación de líderes de diversas instituciones ya sean públicas o privadas, saber el rol que deben desempeñar según los objetivos trazados.

En sí no hay liderazgo uno mejor que otro, pues todos se complementan el uno al otro, de acuerdo a nuestro contexto social, cultural, etc.

### **1.3.El liderazgo educativo**

El liderazgo educativo se establece con la dinámica de la acción formativa de las personas fundamentada en ideales filosóficos, y, por consiguiente, en la formación integral. En cuanto a lo estratégico y técnico con esencia sostenible frente a la comprensión, intervención y transformación de la cultura, lo ambiental y lo social. Así,

se permite la proyección del ser, hacia el sentido de la educación humana, la cual se refleja en todas sus dimensiones y escenarios los cuales garantizan mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras. (Sierra Villammil Gloria María, 2016)

En todo sistema educativo se requiere la toma de responsabilidades, teniendo como objetivo la formación a las personas con los conocimientos, desarrollo de habilidades y capacidades; lo que permitirá a la persona su realización personal y profesional.

Es por ello se requiere de un líder que por funciones cae sobre los hombros del director(a), quien debe velar se cumpla con el logro de objetivos brindando así la calidad esperada por los directos beneficiarios que son los estudiantes, de igual manera por sus docentes quienes para un buen rendimiento e identificación con la institución necesitan de un clima adecuado en su convivencia diaria.

### **1.3.1. El líder educativo**

Es responsable de los recursos y de funciones como planear, presupuestar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar la acción organizacional para alcanzar objetivos. La calidad del liderazgo se pone de manifiesto en actividades como consolidar la visión, alinear actitudes, inspirar y motivar; el líder influye en el grupo para ayudarlo a alcanzar las metas planteadas, lo persuade de que esas son las metas correctas y los motiva para que logren sus objetivos. Todas las relaciones de una organización conllevan líderes y liderados: comisiones, equipos de trabajo, relaciones entre línea y asesoría, supervisores y subordinados, etc.

“Una persona emerge como líder si el grupo le atribuye características propias del liderazgo emparentadas con las teorías implícitas de los seguidores” (Castro, 2006), es decir, si el conjunto le adjudica rasgos peculiares vinculados con las concepciones de los seguidores y su idiosincrasia; por lo que es posible encontrar diferentes tipos de líderes según las características particulares del conjunto.

"El modelo Integrativo de liderazgo, considera las variables de líder, el ambiente de trabajo y los subordinados, y considera que para cumplir bien con sus complejas funciones, el director debe ser fundamentalmente competente para realizarlas, es decir un líder administrativo y pedagógico; debe ser capaz de recompensar el buen desempeño de sus subordinados y tener una verdadera representatividad ante sus superiores, que le permita influir en ellos y lograr de la administración los apoyos para lograr juntos con sus docentes los objetivos establecidos, es ser un líder integro" (Muñoz Aliaga Wilder , 2014 citado en Muñoz, s.f)

"Un director - líder es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo; en conclusión ser líder pedagógico es ser un director capaz de: Conocer, comunicar, convencer, construir sentidos y proponer un destino común "(Muñoz, s.f)

En este sentido, se toma como referencia las ideas de John Kotter (1990):  
"... Toda escuela del próximo siglo exitosa tiene por lo menos un líder efectivo. En realidad, el liderazgo fuerte es el rasgo que distingue a las mejores de estas escuelas. En toda escuela que ha acrecentado drásticamente el desempeño de los alumnos, cambiado las actitudes de los estudiantes y maestros o instrumentado reformas radicales, hay un individuo visionario y empeñoso que muestra el camino..."

"En concordancia a lo mencionado, la Dra. Pino Guzmán afirma: El líder educacional es ... esencialmente un pedagogo que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, siendo su interés profesional mejorar la educación."(Muñoz, s.f)

"Todo esto es posible si existe un liderazgo del director en la conducción de la institución educativa, desde una gestión centrada en los aprendizajes; lo que llevará a la institución educativa a obtener la calidad educativa integral; por consiguiente, los



que más ganan son nuestros estudiantes y los maestros con el desarrollo profesional y personal, además la institución educativa estará preparada para obtener su acreditación ante el Ministerio de Educación – el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA); a través del marco del buen desempeño docente y del Directivo."(Muñoz, s.f)

"Un Director Líder y capaz, con docentes proactivos; cultivarán estudiantes exitosos y líderes en la sociedad que le corresponde desenvolverse "(Muñoz, s.f)

### **1.3.2. Competencias del líder educativo**

"El liderazgo del Director es uno de los elementos esenciales en toda organización educativa para brindar una educación de calidad."(Muñoz, s.f)

"Un Director (a) debe tener un perfil de competencia organizacional, es decir ser competente como líder y a la vez, tener un alto nivel de estudios y conocimientos pedagógicos, experiencia, y ser humano, con un desarrollo de la inteligencia emocional; todo ello va proporcionarle al Director(a) un Perfil Competente."(Muñoz, s.f)

Capacidades que debe desarrollar un líder:

- "Ser ejemplo, tener una moral, ética digno de un maestro y ser reconocido por toda la comunidad educativa, inspirando respeto."
- "Ser capaz de mover o motivar a sus administrados, tener seguidores comprometidos voluntariamente y toman parte con la acción y ejecutan trabajos con un objetivo bueno y común."
- "Capacidad para contribuir en mejorar las relaciones interpersonales con una inteligencia emocional en la interacción Director-Maestro-Estudiantes-Padres de Familia."
- "Capacidad de Mejorar el Clima Institucional."
- "Ser un buen estratega y tener un pensamiento divergente."

- "Propiciar una comunicación horizontal, fluida y asertiva."
- "Ser Creativo, innovador y visionario."
- "Capacidad de escucha y del trabajo en equipo, delegando funciones para un fin institucional."(Muñoz, s.f)

Drucker dice: "El liderazgo debe y puede aprenderse".

"Hay que rediseñar toda la educación en nuestro país, no se trata de formar personas solo con un alto nivel de conocimientos, sino que habrá que formarlas con un alto nivel de educación holística y de una gran adaptabilidad, personas con habilidades y destrezas para solucionar problemas asertivamente con un pensamiento divergente, con valores como la autonomía personal, creatividad, innovación e inteligencia emocional, los cuales garantizará contar con un líder directivo con una cultura del cambio como agente transformacional de su cultura organizativa, lo que permitirá y desarrollarse la institución educativa integralmente y por consiguiente estar a las exigencias de la nueva sociedad de la información y del fenómeno llamado globalismo , que engloba a la globalización y al localismo, según el discurso de Manuel Castell: controlamos más nuestras vidas, pero no el contexto ni los marcos en que se desarrollan. "(Muñoz, s.f)

"Se está produciendo ya un sustancial cambio del entorno educativo. Nace una nueva concepción de la escuela, más abierta, con más disponibles, la escuela como un espacio natural, reemplazado algunas veces por múltiples y diferentes espacios, por ejemplo las aulas virtuales, foros, video conferencias en red y en vivo, plataformas virtuales con asesoría, etc., todo ello va cambiando de la tradicional escuela dentro de cuatro paredes; y los únicos de instruir y educar a los estudiantes eran los maestros, ahora existe la proyección de los trabajos de estudio e investigación en casa lo que significa que los padres de familia deben asumir el papel de conductores de sus hijos y aprender a aprender en conjunto padres e hijos y un crear vínculo directo con el maestro en la enseñanza aprendizaje de los estudiantes."(Muñoz, s.f)

"Los contenidos serán más prácticos e interrelacionados, se priorizará el conocimiento sobre la información, la calidad del conocimiento y la aplicabilidad de estos en su vida cotidiana y no la cantidad, peor aún no saber para qué es útil; la importancia y relevancia de la creatividad, la criticidad e interpretación de la información, la convivencia y trabajo en grupo"(Muñoz, s.f)

#### **1.4.Gestión educativa**

La gestión educativa es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, las necesidades detectadas, se deben establecer los cambios deseados, las nuevas acciones a realizar, y la implementación de los cambios necesarios, así como la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

Gallegos (2004), respecto al liderazgo directivo, señala, que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se veía afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran "nudo" que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y a la supervisión.

"Como se sabe la gestión educativa consiste en presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, al mismo tiempo que define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos. Precisa acciones para extraer ventajas a futuro; se considera tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y

problemas de la misma organización y finalmente compromete a todos los actores institucionales y puntualiza el tipo de servicio educativo que se ofrece. "(Ensayo Sobre El Liderazgo en La Gestion Educativa, s.f)

"Así pues el proceso educacional en el sentido general en cualquiera de sus transiciones constituyentes, precisa en la actualidad el protagonismo de los sujetos en su dinámica, por lo que es indispensable que los gestores conjuguen nuevas formas de pensar con las formas de hacer. "(Ensayo Sobre El Liderazgo en La Gestion Educativa, s.f)

"Sólo así se lograrán las competencias necesarias que posibiliten un accionar eficaz en la conducción del sistema educacional, por lo que se enfatiza en el recurso humano protagonista a nivel educativo es el docente y el estudiante de quienes depende la búsqueda a nivel educativo de la excelencia del proceso enseñanza aprendizaje. Por ello es recomendable mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones."(Ensayo Sobre El Liderazgo en La Gestion Educativa, s.f)

## **CAPÍTULO II**

### **LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA**

En el presente capítulo se describe la importancia del liderazgo educativo en la gestión educativa, la cual es presidida por el líder educativo, en este caso el director, quien tomará un papel sumamente importante para la toma de decisiones sobre la Institución Educativa, de los dependerá el éxito de esta y cumplimiento de los objetivos trazados.

Es fundamental la gestión de los recursos, pues nos permite convivir democrática y armónicamente, siendo un equipo de trabajo donde todos buscan el bien común, de acuerdo a los objetivos trazados.

#### **2.1. Perfil del director de la Institución Educativa**

El Director es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es el responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Promueve las mejores condiciones materiales y de clima institucional para el adecuado desempeño profesional de los docentes y para que los educandos logren aprendizajes significativos. El Director depende jerárquicamente de la Unidad de Gestión Educativa Local. (MINEDU, 2008)

#### **Liderar la institución educativa**

- Crear y ejecutar del Proyecto Educativo Institucional (PEI);
- Generar altas expectativas entre los miembros de la comunidad educativa;
- Ejercer un liderazgo compartido y flexible,

**Desarrollar un sistema de gestión de la información, evaluación, y rendición social de cuentas.**

- Involucrarse en la gestión pedagógica
- Asegurar la adaptación e implementación adecuada del currículo;
- Garantizar que los planes educativos y programas sean de calidad y gestionar su implementación,

**Organizar y liderar el trabajo técnico-pedagógico y desarrollo profesional de los docentes.**

- Gestionar el talento humano y recursos
- Establecer condiciones institucionales apropiadas para el desarrollo integral del personal;
- Gestionar la obtención y distribución de recursos y el control de gastos;
- Promover la optimización del uso y mantenimiento de los recursos;
- Enmarcar su gestión en el cumplimiento de la normativa legal,
- Demostrar una sólida formación profesional.
- Asegurar un clima organizacional y una convivencia adecuada,

**Garantizar un ambiente de respeto, cultura de paz y compromiso con el proyecto educativo institucional;**

- Promover la formación ciudadana e identidad nacional;
- Fortalecer lazos con la comunidad educativa, y;
- Comprometer su labor a los principios y valores en marco del Buen Vivir.

**2.2. Enfoques de la Gestión Educativa**

"La planificación se plantea como una tarea para quienes no se desalientan, para quienes no quieren limitarse a registrar la historia, sino también quieren construirla" (Rovere, 1993).

"El enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralistas y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis objetivo de la realidad social y que plantean la homogeneidad de actores, procesos y modelos como premisa para el desarrollo metodológico de la gestión y la planificación. La planificación y la gestión social se entienden, fundamentalmente, como un proceso que no solo contiene las técnicas de elaboración de un plan, sino que refleja las relaciones, los intereses y la participación de los grupos o actores que comparten la acción social y el espacio en donde esta se desarrolla. Desde una perspectiva operativa, consideramos que el enfoque estratégico -que sin duda es una derivación de la dialéctica en el campo de la planificación-, permite vincular lo fenoménico con lo esencial, lo cuantitativo con lo cualitativo, lo general con lo particular, generar procesos de inducción y deducción; y articular lo racional y lo sensorial en la comprensión de la realidad."(Chavez, 1994)

"En las dos conferencias a las que he hecho referencia insistí en que la educación es uno de los sistemas en que debería aplicarse a gran escala el enfoque científico-sistémico para hacerla más efectiva, más humana y más sociable; (Lizárraga, 1978) y que, en este caso, el análisis de sistemas se convierte en un instrumento para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa."(Kaufman, 1978 citados en Alvarado, 1999)

"El caso es que ha habido quienes, sin mayor estudio, relacionaron esta corriente con los soportes teóricos del neopositivismo y con la teoría conductista del aprendizaje y denunciaron que este enfoque reducía la conducta humana a lo observable, las aspiraciones a lo definible, la educación a lo tangible, la técnica pedagógica a una sucesión mecánica de pasos que rechaza la ambigüedad, lo imprevisible y lo no mensurable."(Alvarado, 1999)

"Kaufman (1978) se encargó de salir al frente de tales aseveraciones y aclaró que en la evolución experimentada en este tipo de tecnología de la educación se fueron incorporando los aportes de paradigmas cognitivos (Bruner, Ausubel) y

psicoevolutivos (Piaget) que, como sabemos, superan ampliamente los esquemas mecanicistas de la caja negra conductista."(Alvarado, 1999)

"A finales de los 80, Sarramona (1989) afirmaba que las dudas estaban superadas. Y, sin negar el carácter de búsqueda de la eficacia y la eficiencia en este paradigma, decía claramente que éstas serán negativas si con ellas se pretende potenciar la instrucción reproductora de situaciones sociales injustas; pero si por el contrario, se persigue la igualdad de oportunidades y la promoción cultural de los pueblos, pocas críticas se pueden hacer al modelo."(Alvarado, 1999)

"En la actualidad se es cada vez más consciente de que lo auténticamente sistémico no es algo extinto en la educación y que su concepción no remite a sistemas mecánicos pues el quid de su eficacia está en la interacción con el medio, por la cual los sistemas abiertos se adaptan a las circunstancias del entorno, sin dejar por ello de constituir un todo organizado. Y, como bien apuntan Sarramona (1994), no obstante las críticas y los denuestos de que ha sido objeto, la concepción sistémica ha cobrado nuevo impulso con el desarrollo de los "multimedia" que no en vano se los suele denominar sistemas multimedia . En ellos se estructuran medios, contenidos, actividades didácticas y evaluación de manera integrada, permitiendo el aprendizaje interactivo por parte del sujeto; todo lo cual no es posible sin una concepción sistémica del proceso de enseñanza-aprendizaje."(Alvarado, 1999)

" Además, muchos estudiosos consideran que el enfoque sistémico ha dado origen a la filosofía y estrategias de la llamada calidad total y a la gestión estratégica, que cada día cobran mayor importancia."(Alvarado, 1999)

" A mi entender el nexo derivativo entre las concepciones sistémica y gerencial, que postula nuestro autor, es el proyecto educativo pues, como bien dice, un insumo para garantizar un desarrollo educativo sistémico, coherente, duradero y trascendente lo constituye un proyecto educativo nacional, que hace mucho tiempo viene reclamando la comunidad educativa y académica del país. Un proyecto que resulte del consenso de todos los agentes sociales (grupos políticos) comprometidos



con la educación, de largo alcance, paradigmático, que contenga los grandes lineamientos básicos sobre los cuáles enrumbar la educación nacional."(Alvarado, 1999)

"Así como a nivel macrosistémico existe la necesidad de un proyecto educativo nacional, a nivel microsistémico constituye también un insumo básico el denominado proyecto educativo institucional que, derivándose de manera coherente del proyecto nacional, debe orientar el desarrollo del centro educativo en un plazo duradero. (p. 60)"(Alvarado, 1999)

"Como indiqué hace un momento, el Dr. Alvarado inicia el tratamiento del enfoque gerencial señalando que para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades. Entiendo que se está refiriendo a la planeación estratégica que, según él, es un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes."(Alvarado, 1999)

"En tanto proceso administrativo trata de elaborar un modelo o herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión, misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma que definan el perfil de la organización que se desea. "

" Esta aproximación es la denominada por Hax y Majluf (1990) y por Himmel (1992) estrategia corporativa de unidades de planificación y funcional, cuyo nivel más general, en el caso de la Universidad, es la misión de la institución y el conjunto de valores que sustenta su acción y su presencia en el medio y que se expresan en su filosofía."(Alvarado, 1999)

" En este contexto hacer gestión educativa quiere decir conducir a una institución al logro de las finalidades de su proyecto educativo. La gestión no es un asunto sólo técnico, sino fundamentalmente político. "

"Por ello, gestión y proyecto institucional son inseparables. Sin un proyecto institucional no es posible hacer gestión. Y en cuanto instrumento de gestión, el proyecto institucional resulta ser una forma sistematizada de hacer viable la visión y misión de la institución y consiste, a su vez, en el diseño y la ordenación (programación de una estrategia) de una serie de procesos operacionales, coherentes y exigentes de recursos variados (gestión de recursos), mediante los cuales determinados insumos son transformados en productos específicos con un alto grado de calidad (calidad de procesos)."(Alvarado, 1999)

### **2.2.1. Modelo de gestión educativa estratégica**

"Los factores ambientales — es el espacio disponible para jugar, siendo este espacio arreglado y seleccionando los juguetes y equipamiento, entre otros — pueden tener un impacto considerable en la conducta de juego de los niños. Los escenarios físicos pueden influir en el tipo, cantidad, duración y calidad de las actividades de juego. La investigación indica que los niños tienden a ser atraídos a formas de juego cognitivamente distintas en escenarios internos y externos: el juego motor grueso es más común en escenarios externos, mientras que el juego de construcción tiende a ocurrir en espacios internos. No obstante, estudios en escenarios exteriores han demostrado que los ambientes de recreo en patios al aire libre estimulan tanto o más el juego social, que los ambientes interiores"(Reyes, 2012)

"Dentro de las características de los ambientes interiores está la densidad espacial. Smith y Connolly encontraron que la reducción del espacio por niño resulta en una disminución de la cantidad de actividad motora gruesa durante el juego. Cuando la densidad espacial aumenta, hay un marcado incremento en la agresión y una reducción significativa del juego grupal. Una segunda característica de los espacios interiores de juego son las áreas de juego. Diferentes estudios han comparado los patrones de juego de los niños en las diferentes áreas de juego. Los resultados han

favorecido las áreas de juego dramático y de bloques, indicando que estas contribuyen a niveles más altos de juego social y cognitivo."(Reyes, 2012)

"La investigación conducida en escenarios pensados para la infancia temprana indica que las áreas pequeñas y divididas resultan en un juego de más alta calidad que los espacios grandes y abiertos. Los espacios de juego dividido han sido relacionados con el incremento de interacción verbal, cooperación, juego de pretensión y actividad con materiales educativos mientras que las áreas abiertas han sido asociadas con el incremento en la cantidad de conductas alborotadas, fortuitas y distraídas"(Reyes, 2012)

### **2.2.2. Principios de la Gestión en las Instituciones Educativas**

"Una organización depende de sus clientes y, por lo tanto, **tiene que entender sus necesidades actuales y futuras**. El propósito no debe ser solo cumplir con los requisitos del cliente, sino **esforzarse por exceder sus expectativas**."(IsoTools, 2017)

- **"Superar las expectativas significa ir más allá** del deseo del cliente, cumpliendo con aquello que él aún no piensa, pero que se convertirá en una necesidad futura de muchos de ellos en un momento dado."(IsoTools, 2017)

- **Liderazgo**

"Los líderes en una organización educativa, son **capaces de comunicar los objetivos de la Dirección de la Organización, propiciando el ambiente interno** para que ellos se logren, involucrando al mayor número de personas posibles en ese propósito."(IsoTools, 2017)

"Corresponde a la **Alta Dirección de la organización, identificar los líderes a su interior, delegar las responsabilidades** pertinentes en ellos y hacer que el personal perciba y siga su ejemplo."(IsoTools, 2017)

- **Participación de las personas**

"Las organizaciones **dependen de la capacidad que tenga su personal de involucrarse**, comprometerse y poner sus habilidades al servicio de los objetivos propuestos."(IsoTools, 2017)

"Esto significa que, en las **acciones de Gestión de la Calidad, deben participar no solo los líderes, sino todo el personal**. Ellos deben estar involucrados en los resultados y la solución de los problemas, lo cual requiere por supuesto, un proceso de formación y capacitación."(IsoTools, 2017)

- **Estrategias y procedimientos**

"Actividades y recursos gestionados como un proceso, en la búsqueda de un resultado. Las organizaciones **deben alcanzar sus objetivos de forma eficiente y eficaz, y para ello requieren llevar a cabo actividades adecuadas** a tal fin y contar con los recursos necesarios."(IsoTools, 2017)

"Un **proceso requiere de una entrada, el uso de unos recursos, y un método para generar una salida**. La salida, es el producto del proceso. Al dividir la organización en procesos, y estos en actividades, **es posible identificar de forma muy rápida las causas de las desviaciones y las razones** por las cuales no se alcanzan determinadas metas."(IsoTools, 2017)

- **Mejoría continua**

"Este debe ser un objetivo permanente en la organización: **la mejoría continua de su desempeño, que se traducirá en una mayor satisfacción del cliente**."(IsoTools, 2017)

- **Relaciones mutuamente beneficiosas**

"La **capacidad de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes**, se ve reforzada por la relación con sus proveedores, que también se benefician."(IsoTools, 2017)

"Esta relación, de beneficio mutuo, **incrementa la capacidad de ambos para crear valor**. La relación con los proveedores debe ser considerada como asociaciones, en las que todos los socios ganan, **asegurando un lugar de privilegio para todos en el mercado**."(IsoTools, 2017)

Cuatro principios de Gestión de la Calidad en la Educación adicionales:

"Hemos hecho referencia a ocho principios básicos para la Gestión de la Calidad en instituciones educativas. Sin embargo, **podemos hacer uso de otros cuatro principios adicionales**. Veamos:"(IsoTools, 2017)

- **"Crear valor para que los estudiantes se motiven y se sientan satisfechos con el producto que están recibiendo**. La medida de satisfacción determina el grado en que el producto satisface las necesidades y expectativas de los estudiantes. Los resultados de la medición ayudan a las organizaciones educativas a aumentar el valor al mejorar sus procesos de creación de valor para los estudiantes."(IsoTools, 2017)
- **"Enfocarse en el valor social significa atender a los estudiantes y otras partes interesadas, teniendo como base la ética, la seguridad y la conservación ambiental**. Las organizaciones educativas pueden garantizar el crecimiento sostenible sólo cuando la sociedad más grande aprecia la producción de valor añadido destinada a los estudiantes."(IsoTools, 2017)
- **"La agilidad es esencial para el crecimiento sostenido en un entorno educativo, cada día más cambiante**."(IsoTools, 2017)
- **Y finalmente, el autoanálisis, entendido como la capacidad que tenga la organización educativa de autoevaluarse** y, de forma crítica, revisar sus procesos y analizar sus índices de rendimiento, como una forma de identificar fallas dentro del Sistema y acometer las acciones correctivas a que haya lugar (ISO Tools, 2017)

### **2.3. Gestión curricular**

La gestión curricular se refiere a “Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, **planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje**. Incluye las acciones tendientes a asegurar la **cobertura curricular** y mejorar la efectividad de la labor educativa”. (Equipo Curricular Lirmi.com, 2017)

"La gestión curricular se define como la capacidad de organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución a partir de la definición de qué se debe enseñar y qué deben aprender los estudiantes "(Mora, 2010)

"Está orientada hacia la formación de los estudiantes por medio de las interpretaciones del PEI en el aula y busca un mejoramiento permanente de la enseñanza y el aprendizaje en la institución. Esto exige un trabajo en equipo organizado por la institución y unos acuerdos mínimos establecidos de acuerdo con el PEI sobre aspectos críticos de la enseñanza y el aprendizaje: la evaluación, la articulación de niveles, áreas y grados? la jerarquización de contenidos, el uso de textos, la elaboración y utilización de material didáctico y de apoyo la formación permanente de docentes. Además de la atención a estudiantes con necesidades pedagógicas particulares "(Mora, 2010)

"Existe consenso en la literatura especializada acerca de la importancia de la gestión curricular y el efecto que ésta tiene en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Los movimientos de eficacia escolar dedican amplios apartados para dar cuenta de este factor en aquellos colegios que han logrado estándares de desempeño acordes a las exigencias del mundo actual y por ende han conseguido entregar una educación de calidad a pesar de encontrarse en contextos de pobreza. Es indiscutible que una gestión adecuada del currículo juega un rol protagónico en el éxito, por tanto, todos los procesos de mejora educativa deben tener presente este factor tan relevante para el logro de los objetivos educativos. "(Mora, 2010)

"Gestionar de forma correcta el currículum es uno de los componentes medulares de la acción educativa de cada institución, para esto es necesario contextualizarlo impregnando el sello educativo de cada establecimiento, considerar la realidad del entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes. "(Lirmi, s.f)

"He aquí la importancia de que profesores y colegios en general se empoderen de su currículum y adopten prácticas institucionales y pedagógicas que estimulan y dinamizan el proceso de enseñanza-aprendizaje. "(Lirmi, s.f)

"La gestión curricular es la implementación efectiva del currículum por parte de los docentes, equipo técnico pedagógico y director, con el fin de asegurar que los estudiantes aprendan de forma oportuna lo que es relevante en el marco curricular vigente. "(Lirmi, s.f)

"En los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) la gestión del currículum se divide en tres dimensiones: Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes. "(Lirmi, s.f)

**"Gestión Pedagógica:** Se refiere al proceso de organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los equipos técnico pedagógico y el director."(Lirmi, s.f)

**"Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:** Son las estrategias y procedimientos utilizados o que implementan los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares."(Lirmi, s.f)

**"Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar al desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades"(Lirmi, s.f)

## **2.4. La toma de decisiones**

La toma de decisiones es el acto directivo más importante, porque según sean las decisiones tomadas, los resultados serán unos u otros. Desde esta perspectiva, todos los esfuerzos que se dediquen a mejorar la toma de decisiones, serán esfuerzos que redundarán en los resultados de las organizaciones. Sin embargo, no acostumbramos a dedicar el tiempo suficiente a ver cómo decidimos, cuáles son nuestros sesgos principales y cómo mejorarlos. Tampoco acostumbramos a trabajar cómo mejorar las decisiones que se toman en grupo (Maella Pablo, 2017)

La capacidad de decidir es la habilidad más genuinamente humana de entre todas ellas. Ningún otro ser conocido puede decidir. Sin embargo, ¿por qué cuesta tanto tomar decisiones?: Ante cualquier evento o circunstancia, la tendencia humana es proclive a ser reactivos en vez de proactivos, es decir, una respuesta inmediata, automática, sin tomar el tiempo necesario para elegir. Tomar decisiones implica, en primer lugar, mantener despiertas las facultades que hay que poner en uso para la toma de decisiones inteligentes. Estas son:

- El conocimiento de uno mismo, y el de las propias capacidades y limitaciones.
- La contrastación de la posible respuesta, frente al sistema de valores del decisor y su priorización.
- La imaginación
- La capacidad para elegir libremente.

(Área de innovación y desarrollo, 2012)



## CONCLUSIONES

- PRIMERA:** La educación es el motor de toda sociedad, es por ello que las I.E. deben garantizar la enseñanza de calidad, siendo los directos responsables los docentes y el director .Si se desea transformar la sociedad depende de la formación íntegra hacia el estudiante
- SEGUNDA:** En los diferentes niveles de educación se requiere de un líder cuya función recae en los brazos del director, quien debe velar por los recursos de la Institución teniendo en cuenta los recursos humanos, pues es un gran desafío, teniendo como reto la movilización de voluntades. Como señala Blass (1994), su concepto de líder no se basa en la persona que toma decisiones en sí, si no en la medida como líder por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, el mundo y las personas con quienes se interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia, amigos.
- TERCERA:** Uno de los problemas álgidos que se presenta en toda I.E. a nivel nacional es la falta de interés por el estudio por parte de los adolescentes, siendo una problemática que se debe verificar el líder educativo, es de esta manera que se demuestra que no solo basta llenar de conocimientos a los estudiantes, se requiere sobre todo implantar en su persona valores, principios, para lo cual el directivo y todo su equipo de trabajo deben diversificar para batallar y enfrentar dicha debilidad, para que algún momento.
- CUARTA:** La acción educativa es un proceso en el cual los profesores, estudiantes, currículo, materiales; deben organizarse para una interacción responsable, coordinada para efectivizar sus objetivos, los propósitos específicos.

**QUINTA:** La Gestión Educativa permite dirigir la organización, es decir la I.E. de manera holística e integral, lo cual orienta a la toma de decisiones adecuada para cada elemento en la I.E. en mejora de la calidad educativa, cubriendo las necesidades personales, educativas, culturales, económicas. Además fortalece los proyectos Educativos de las Instituciones para su autonomía institucional. Promueve el aprendizaje de los estudiantes, docentes

## **REFERENCIAS**

Alvarado, O. (1999). Gestión Educativa Enfoques y procesos. Disponible en:<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:L8Ug4T-1RIwJ:jorgecapellariera.com/wp/wp-content/uploads/2013/02/Blog-2-Gesti%25C3%25B3n-educativa.-Enfoques-y-procesos.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Chavez, A. (1994). Gestión De Instituciones Educativas Un Enfoque Estratégico Para El Desarrollo De Proyectos Educativos Institucionales. Disponible en:<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL001652.pdf>

Ensayo Sobre El Liderazgo en La Gestion Educativa. (s.f). Ensayo Sobre El Liderazgo en La Gestion Educativa. Disponible en:<https://es.scribd.com/doc/135261280/Ensayo-Sobre-El-Liderazgo-en-La-Gestion-Educativa>

IsoTools. (2017). Principios de Gestión de la Calidad en la Educación. Disponible en:<https://www.isotools.org/2017/06/24/principios-de-gestion-de-la-calidad-en-la-educacion/>

Lirmi. (s.f). qué es la gestión curricular. Disponible en:<https://academia.lirmi.com/qu%C3%A9-es-la-gesti%C3%B3n-curricular>

Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO. (s.f). Modulo de Liderazgo y Trabajo en EQUIPO. Disponible en:<https://es.scribd.com/document/417288168/Modulo-de-Liderazgo-y-Trabajo-en-EQUIPO>

Mora, A. (2010). La gestión curricular y su implicancia en los procesos educativos de calidad. Disponible en:[http://vinculando.org/educacion/la\\_gestion\\_curricular\\_en\\_procesos\\_educativos\\_de\\_calidad.html](http://vinculando.org/educacion/la_gestion_curricular_en_procesos_educativos_de_calidad.html)

Muñoz, W. (s.f). El Liderazgo del Director en las Instituciones Educativas. Disponible en:<https://sites.google.com/site/cursosdeforum/el-liderazgo-del-director-en-las-instituciones-educativas>

Valencia, E. (2017). 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. Disponible en:<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

Reyes, N. (2012). Liderazgo Directivo Y Desempeño Docente En El Nivel Secundario De Una Institución Educativa De Ventanilla -Callao. Disponible en:<https://docplayer.es/6713131-Bachiller-nilo-teofilo-reyes-flores.html>

## LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS EN LA GESTIÓN EDUCATIVA

### INFORME DE ORIGINALIDAD

<b>26%</b>	%	%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>retos-directivos.eae.es</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>Submitted to Ailat Universidades</b> Trabajo del estudiante	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>wwwfs.mineduc.cl</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>docplayer.es</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>5</b>	<b>www.universidadviu.es</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>6</b>	<b>jorgecapellaniera.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>7</b>	<b>html.rincondelvago.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>8</b>	<b>repositorio.une.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>

9	repositorio.unemi.edu.ec Fuente de Internet	1%
10	docencia.tuwebstartup.com Fuente de Internet	1%
11	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
12	pablomaella.com Fuente de Internet	1%
13	dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet	1%
14	www.isotools.org Fuente de Internet	1%
15	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	1%
16	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
17	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
18	repositorio.unheval.edu.pe Fuente de Internet	<1%
19	www.scribd.com Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Activar

Excluir coincidencias + 10 words

Excluir bibliografía

Activar