

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo en el director para una gestión eficiente en las instituciones
educativas.

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

Autor.

Carlos Hipólito Suyo Martínez.

TUMBES – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo en el director para una gestión eficiente en las instituciones educativas.

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

Carlos Hipólito Suyo Martínez. (Autor)
Segundo Oswaldo Alburqueque Silva. (Asesor)

TUMBES – PERÚ

2018



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

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Tumbes, a los Once días de agosto del dos mil dieciocho, se reunieron en un ambiente de la I.E. Aplicación José Antonio Encinas, 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 Eustación Ynfante (Secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancajima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: *"Liderazgo en el director para una gestión eficiente en las instituciones educativas"*, para optar el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa al señor CARLOS HIPÓLITO SUYO MARTÍNEZ.

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

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

Por tanto, CARLOS HIPÓLITO SUYO MARTÍNEZ, queda APTO, para que el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Tumbes, le expida el título profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa.

Siendo las NOVE 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 Eustación Ynfante.
Secretario del Jurado

Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancajima
Vocal del Jurado

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, CARLOS HIPÓLITO SUYO MARTÍNEZ estudiante del Programa Académico de Segunda Especialidad de Investigación y Gestión Educativa la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Tumbes.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo académico titulado: LIDERAZGO EN EL DIRECTOR PARA UNA GESTIÓN EFICIENTE EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS., la misma que presento para optar el título profesional de segunda especialidad.
2. El trabajo Académico no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. El trabajo Académico presentado no atenta contra derechos de terceros.
4. El trabajo Académico no ha sido publicado ni presentado anteriormente para obtener grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNTUMBES cualquier responsabilidad académica, administrativa o legal que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de El Trabajo Académico, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada.

Tumbes, _____ de 2018

Firma

CARLOS HIPÓLITO SUYO MARTÍNEZ

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

OBJETIVOS

- 1. Objetivo general.....1
- 2. Objetivos específicos.....2

CAPÍTULO II

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL DIRECTOR

- 2. 1 Nociones básicas del Liderazgo..... 4**
 - 2.1.1 Definiciones de Liderazgo..... 4
 - 2.1.2. Importancia del liderazgo..... 6
 - 2.1.3. Clases de liderazgo.....7
 - 2.1.4. Funciones del liderazgo..... 10
- 2.2. Liderazgo educativo..... 11**
- 2.3. Liderazgo directivo del ámbito educativo..... 11**
 - 2.3.1. Definición de director..... 12
 - 2.3.2. Definición de liderazgo directivo..... 12
 - 2.3.3 Funciones y responsabilidades del director.....15
 - 2.3.4 Perfil del director líder..... 20

CAPÍTULO III

CARACTERÍSTICAS DE UNA GESTIÓN EDUCATIVA EFICIENTE

- 3.1. Gestión..... 22**
 - 3.1.1. Definición de gestión..... 22
 - 3.1.2. Definición de Gestión educativa..... 23
 - 3.1.3. Calidad de la educación y gestión educativa..... 25**
 - 3.1.4. Características de la calidad de la gestión educativa..... 29
 - 3.1.5. Modelos y evaluación de la gestión educativa..... 31
 - 3.1. 6. El director y la calidad educativa..... 35

CONCLUSIONES

REFERENCIAS CITADAS

RESUMEN

Una de las dificultades en la administración educativa es la carencia de liderazgo de los directores. .El presente trabajo titulado **La importancia del liderazgo en el director para una gestión eficiente en las instituciones educativas;** pretende explicar la importancia del liderazgo directivo y cómo influye en la calidad de la gestión en las instituciones educativas. Se entiende como liderazgo la capacidad de persuadir, motivar a otros para alcanzar metas y objetivos planteados inicialmente. La responsabilidad que tiene el director en el ámbito educativo es amplia, en ese sentido debe demostrar capacidad de gestión. Cumplir con sus obligaciones, mantener un buen clima institucional. Los objetivos serán alcanzar la calidad educativa.

Palabras clave. Liderazgo, director, gestión.

INTRODUCCIÓN

Pandora74, (2014) señala “La educación es considerada como un derecho primordial de toda persona, esto influirá en el desarrollo de la sociedad, en ese sentido, es importante orientarla hacia la calidad, es decir, una educación de alta calidad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los educandos.”

“La calidad educativa se va a concretar en los diversos niveles del sistema educativo y la instancia fundamental donde se va a ejecutar las políticas de estado, de gobierno son las instituciones educativas. Pero el logro de los objetivos en las instituciones educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobretodo, la capacidad de gestión.” (Pandora74, 2014)

Generalmente no se logra una aceptable gestión porque los directivos no ejercen un liderazgo competente y les hace falta conocer más su rol.

Un director que conoce sus funciones y se proyecta a cumplirlas necesita persuadir a todo el equipo, organizarlos y proyectarlos a cumplir los objetivos con entusiasmo y compromiso. Para ello el director debe ser un líder, es decir, Liderazgo para una buena gestión.

“El trabajo entonces, trata de explicar la importancia del liderazgo y su influencia en la calidad de la gestión institucional” (Pandora74, 2014). Esto implica que el director sea gestor y promotor con eficiencia y eficacia.

Arribando finalmente a conclusiones, además se da a conocer las referencias citadas.

CAPÍTULO I

OBJETIVOS

Actualmente las instituciones educativas tienen dificultades para ejercer una gestión educativa de calidad o eficiente. Un director debe saber cuál es su función y cómo debe ejercerla para ello debe identificar el perfil del director líder y conocer las características de la calidad de la gestión en las instituciones educativas.

Por ello el director debe tomar en cuenta estos dos aspectos: perfil del director líder y las características de una gestión de calidad o eficiente. Así mejorará su gestión y los estudiantes lograrán mejorar sus aprendizajes, en tal sentido se plantea los siguientes objetivos.

1.1. Objetivo general

- Conocer la importancia del liderazgo para realizar una gestión eficiente en la institución educativa.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar el perfil del director líder para realizar una gestión eficiente en las instituciones educativas.
- Reconocer las características de la calidad de la gestión en las instituciones educativas.

CAPÍTULO II

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL DIRECTOR

El líder no nace, sino que en la práctica se va formando. Un líder directivo debe poseer características como: entendimiento, conocimiento, visión, acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar decisiones, a experimentar y también evaluar consecuencias.

El líder educativo debe ser también un individuo que plantee objetivos claros, que evalúe con cuidado las consecuencias de sus acciones. Debe tener un hábito indagador, investigador, debe ser estudioso de la escolarización, de la enseñanza y del aprendizaje, mostrar una actitud humilde, conciliador. Un buen liderazgo demanda la creación de condiciones que aseguren una participación de todos, esto incluye respeto, escuchar a los demás, intercambio, posibilidad de que todos participen sin discriminación alguna.

El presente capítulo enfoca la importancia del liderazgo y de qué manera repercute en las funciones o responsabilidades del director de una institución educativa.

2.1. Nociones básicas del Liderazgo

2.1.1. Definiciones de Liderazgo

Existen múltiples definiciones del término liderazgo. A continuación alguna de ellas:

Según el diccionario de la lengua española (RAE) (2014) hace mención a dos acepciones pertinentes:

1. m. Condición de líder.
2. m. Ejercicio de las actividades del líder.

Robbins, (1999), define el liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas”. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo cuando demuestra capacidad de dirigir con eficacia.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional. (POLO, Ana: 2009) citado en Sorados (2010).

También Solórzano (2006), citado Flores, E, (2010) define al liderazgo como “la capacidad de influir en un grupo con el objeto de que el grupo alcance sus metas . Esto puede surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo, como podemos observar la multitud por sí sola nunca llega a nada si no tiene un líder que la guíe.”

Mientras Dubrin (1998) citado en Monárrez, H, & Jaik, A, (2016) señala “por su parte, define el Liderazgo como la capacidad para inspirar confianza y el apoyo que esperan los seguidores para lograr los objetivos Organizacionales. Esto tiene que ver con el cambio, la inspiración y la motivación. Además, la responsabilidad del líder estriba en la comunicación de la imagen de lo que debe ser la organización, de tal manera que convenza a sus seguidores para canalizar a todos sus seguidores a que hagan las actividades pertinentes para alcanzar esa imagen”.

También un líder se motiva a sí mismo en primer lugar, es decir, el líder debe estar convencido de su propósito; así influir positivamente en el grupo. Todos hablan de liderazgo, pero son pocos los que lo llevan a la práctica de manera eficiente.

2.1.2. Importancia del liderazgo

¿Qué tan importante puede ser el liderazgo en las instituciones sean públicas o privadas?. Flores, E, (2010) indica “Las organizaciones dependen para desarrollarse

y perdurar de un liderazgo altamente eficiente; por lo tanto es relevante para la supervivencia de cualquier organización o institución. Su importancia radica en lo siguiente.”

- “Es importante por ser la capacidad de un líder para guiar, motivar y dirigir a una organización con objetivos bien definidos y sustentados en valores.” (Flores, E, 2010)
- “Permite planificar, diseñar, organizar, direccionar controlar y evaluar a una organización social, a través de dos aspectos fundamentales: que son la comunicación y la integración.” (Flores, E, 2010)
- “Encamina con cuidado, templanza, justicia y fortaleza el desarrollo integral a cualquier organización, institución o empresa.” (Flores, E, 2010)

2.1.3. Clases de liderazgo

Rey y Santa María (2000) adaptado por Garbanzo y Orozco (2009) presenta la clasificación de liderazgo de la siguiente forma.

Clasificación de liderazgo

Liderazgo pedagógico	“Centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sucede en el aula” (Negrete, J, 2015).
Liderazgo situacional	“Se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro en situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de transformación. Requiere inteligencia para delegar y conducir a su gente.” (Negrete, J, 2015)
Liderazgo transformador	“Se centra en incorporar al centro educativo la gestión de calidad transformando la cultura del centro para estos propósitos y transformándola hacia procesos de mejora sostenibles.” (Negrete, J, 2015)
Liderazgo innovador	“Se centra en evolucionar en procesos más favorables que los existentes. Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente

ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como el liderazgo de la paciencia, puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo” (Negrete, J, 2015).

Liderazgo técnico “Se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor.” (Negrete, J, 2015)

Resulta propicio esta clasificación porque está enfocado al campo educativo y como docentes es necesario tomarlo en cuenta en la práctica educativa.

Según John MacBeath (2005). Citado en Flores, (2010) Plantea una tipología basado en ciertas características del líder.

- Líder heroico . Líder carismático.
- Líder autoritario. Líder moral.
- Líder visionario. Líder centrado en principios.
- Líder profesional. Líder estratégico.
- Líder transaccional. Líder transformacional.
- Líder situacional. Líder disperso.
- Líder distributivo. Líder que comparte.
- Líder invitacional. Líder colaborativo.
- Líder instruccional. Líder maestro.
- Líder estudiantil. Líder adolescente.

“Por ejemplo el líder maestro, es aquel que instruye a sus seguidores sobre cómo enfrentar los retos especiales de las organizaciones y sus características son” (Flores, E, 2010):

- “Habilidad de Escucha.” (Flores, E, 2010)
- “Brinda apoyo emocional.” (Flores, E, 2010)
- “Muestra con el ejemplo lo que constituye una conducta apropiada.” (Flores, E, 2010)
- “Empatía” (Flores, E, 2010).

- “Diplomacia y tacto.” (Flores, E, 2010)
- “Paciencia con la gente.” (Flores, E, 2010)
- “Preocupación por el bienestar de la gente” (Flores, E, 2010).
- “Mínima hostilidad con la gente.” (Flores, E, 2010)
- “Autoconfianza y estabilidad emocional.” (Flores, E, 2010)
- “Entusiasmo con la gente.”
- “Propicia el trabajo en equipo.” (Flores, E, 2010)

Según Granados (1990) citado en Flores, E, (2010) “existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. Establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quién ejerce el liderazgo.”

1. El líder pulpo. Es el caudillo.

“El que hace y sabe todo. El que es imprescindible. Aquel que cree que los demás miembros del grupo no saben, cree que son ignorantes.” (Flores, E, 2010)

2. El líder araña. Es el activista.

“El que hace gestiones y trámites papeles y juicios. Se limita a hacer obras, pero no promueve organización. Cuando sale, todo se viene abajo” (Flores, E, 2010).

3. El líder Tortuga. Es el pasivo.

“El que no tiene iniciativa. Trabaja sólo cuando el equipo le exige o le cuestiona.” (Flores, E, 2010)

4. El líder zorro. Es el aprovechador.

“Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos. El que trabaja sólo para figurar. Busca sacar provecho de toda acción.” (Flores, E, 2010)

5. El líder abeja. Es el democrático.

“ El que pone su cargo al servicio de su barrio. Promueve la participación de todos. Valora y respeta a su base. Promociona nuevos líderes. Asume responsabilidades y da cuenta a los pobladores” (Flores, E, 2010)

2.1.4. Funciones del liderazgo

Las funciones del liderazgo según Solórzano, Jorge. (2007) citado en Flores, (2010).

1. Individuales.

“Definir con claridad los objetivos de la organización o equipo de trabajo, elaborar el plan para alcanzar las metas y asignar roles y tareas de control de calidad del trabajo. Las funciones de cada integrante del equipo son: reconocer los méritos, atender los problemas, tratamiento personalizado en el trabajo y perfeccionar las habilidades individuales.” (Flores, E, 2010)

2. Colectivas

“Promueve la alta autoestima y confianza en la toma de decisiones. Por lo tanto, el líder alienta, enseña, escucha y facilita el trabajo de todas las personas bajo su mando, y hace que se conviertan en triunfadores” (Flores, E, 2010).

3. Situacional como:

- “Medir el nivel de los integrantes. El líder define las funciones de los integrantes de su equipo y evalúa su nivel de desarrollo en ellas. Por ejemplo, uno puede ser muy hábil en investigación de mercado, pero no en prevención social.” (Flores, E, 2010)
- “Compartir la información. El líder promueve la autonomía y la transparencia en el manejo de la información. Si las reglas son claras entre el líder y su equipo, se evitan problemas de expectativas incumplidas. Por ejemplo, delegar la información para la investigación en marketing.” (Flores, E, 2010)
- “Trazar un plan de entrenamiento. El líder promueve el crecimiento emocional e intelectual de su personal mediante un plan de entrenamiento y capacitación efectivo. Esta situación le facilita delegar algunas funciones a su personal y dedicarse a labores estratégicas de la organización. Cuando se ausente, hay la posibilidad de contar con un reemplazo que se encuentra preparado. Por ejemplo, capacitar en solución de problemas y tomar decisiones en situaciones de incertidumbre.” (Flores, E, 2010)
- “Modificar de acuerdo al crecimiento de sus integrantes. El líder siempre está dispuesto al cambio que generan los integrantes de su

equipo. El equivocarse es la forma más rápida de aprender, lo cual permite utilizar alternativas para el mejoramiento continuo del equipo. Por ejemplo, cambiar el plan estratégico por gerencia estratégica.” (Flores, E, 2010)

2.2 Liderazgo educativo

El liderazgo educativo es practicado por el personal directivo en los colegios y también por el docente en su aula de trabajo. También los padres de familia son líderes como autoridad representativa y líderes de sus propios hogares, Los estudiantes también son líderes al tomar la iniciativa en los diversos contextos que le toque actuar.

El liderazgo educativo es asumir y tomar la iniciativa con responsabilidad para lograr objetivos de mejora en el lugar que se encuentre; en este caso el Director de una institución tiene una labor ardua de contagiar y persuadir a la comunidad educativa en alcanzar los objetivos trazados para una mejor calidad educativa. Si una institución educativa tiene un director idóneo; entonces es como el comandante frente al timón que guía por un buen rumbo en medio de las dificultades que se presenten día a día. Los problemas no son problemas; son retos que se debe asumir no solo sino con el respaldo de la comunicad educativa.

2.3. Liderazgo del director en el ámbito educativo

2.3.1. Definición de director

El director es la persona responsable de la gestión escolar. Magallanes, H, (2007) citado en Valenzuela, W, (2018) indica que “considera que el director asume la representación legal de la institución. Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el mejoramiento de la calidad educativa y para ello, lo primero que debe de hacer es el diagnóstico de su institución y priorizar los problemas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Para ser un líder de la educación, necesita organizar su trabajo, dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT)”. La actividad del director debe ser

la de identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo Educativo Estudiantil (CONEI), Haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas, para que sean consideradas dentro del (PAT) Sorados , (2010).

2.3.2. Definición de liderazgo directivo

Martins, F, et al, (2009) señalan que ;Un director debe ser capaz de cumplir con las competencias gerenciales, detectando y seleccionando las alternativas más convenientes para la resolución de éstos, ya que su acción consistente y persistente servirá como vía para introducir y realizar mejoras continuas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. .En tal sentido, el gerente educativo debe ser un profesional de la docencia, innovador, comunicador, orientador, cuyas funciones básicas son las de orientar, organizar, planificar, controlar y evaluar el proceso educativo en términos en efectividad y eficiencia. De esta forma, dirigir las instituciones educativas requiere del personal directivo una continua capacitación y actualización que le proporcione los conocimientos necesarios para cumplir las exigencias de su cargo y para que pueda enfrentar los cambios operados en educación de manera eficiente”

En los países latinoamericanos y a nivel mundial; “en las instituciones educativas o escuelas, resaltan que las buenas relaciones interpersonales reflejadas en un buen clima institucional, el pleno conocimiento de los procesos pedagógicos reflejados por el liderazgo del director, garantizan el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo.” (Valenzuela, W, 2018)

Muñoz, W, (s.f) afirma “En muchas instituciones educativas se evidencia un deterioro de las relaciones humanas entre docentes, personal administrativo y directivo; reflejado en una deficiente comunicación y falta de liderazgo de los directivos, así como dificultad en tener y desarrollar las habilidades sociales e inteligencia emocional; lo cual afecta negativamente el desarrollo institucional y limita en alcanzar la calidad educativa de la Institución.”

“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 relaciones humanas (...)desarrollar las relaciones interpersonales, a través de un buen manejo de la inteligencia emocional entre

docentes, estudiantes, administrativos y principalmente del responsable de dirigir el rumbo de la institución educativa: El director , quien es por excelencia el líder administrativo y sobre todo pedagógico; él determina el rumbo que debe seguir la institución y todos los agentes educativos.” (Muñoz, W, s.f)

Respecto al liderazgo del director existen muchas definiciones, a continuación, algunas de ellas:

El liderazgo directivo es la singular capacidad que tiene una persona, sea hombre o mujer, joven o adulta, de conmovir, inspirar, concientizar y movilizar a las masas populares para actuar en conjunto en la búsqueda y logro de un objetivo común que permita al final alcanzar, sin ningún tipo de discriminación, el bienestar de todos los seguidores de un líder (Albarrán, 2007). Citado en Changanquí y Huapaya (2017).

Asimismo, Daft (2008) Citado en Changanquí y Huapaya (2017) afirma que la influencia es inherente en todo líder, es decir, si las personas que están asumiendo una responsabilidad se empoderan en su deber como agentes transformadoras de la realidad, van a ser capaces de compartir las tareas con sus seguidores. Manual de organización industrial, (s.f) afirma “Por lo tanto en la comunidad educativa debe haber un líder que sea capaz de influir positivamente, y se comprometa con el trabajo en la organización y realice los cambios necesarios para que todos los miembros de la comunidad puedan beneficiarse con ellos.”

En la actualidad, los grandes y constantes cambios que ocurren en la sociedad, han ido exigiendo también nuevas formas de dirigir o liderar las instituciones. Por eso la tarea que tiene el líder directivo es relevante.

2.3.3 Funciones y responsabilidades del director

“El liderazgo del director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, el desarrollo de las habilidades y capacidades docentes y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores” (Muñoz, W, s.f). Esto implica no solo velar por el aspecto académico, sino en general por todo lo que concierne a la institución educativa.

“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 los estudiantes y los maestros con el desarrollo profesional y personal, además la institución educativa estará preparada para obtener un reconocimiento de parte del MINEDU, través de bonos o incentivos.” (Muñoz, W, s.f)

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

Funciones del director de la Institución educativa:

- “Representar legalmente a la institución (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f).
- “Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Plan de Trabajo Anual, con participación del personal docente y con la colaboración de la Asociación de Padres de Familia.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Velar por el cumplimiento de los objetivos educacionales y por un buen trato a los alumnos dentro y fuera del complejo educativo.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Organizar y dirigir el servicio de monitoreo educativo.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Presidir las reuniones técnico-pedagógicas y administrativas y otras relacionadas, con los fines del complejo educativo.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Autorizar visitas de estudio y excursiones dentro del ámbito departamental de acuerdo a las normas específicas” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslados de matrícula y exoneración de asignaturas, así como la aplicación de las pruebas de ubicación.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Matricular de oficio al menor abandonado o en peligro moral y poner en conocimiento de las autoridades o instituciones pertinentes” (Reglamento

interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)

- “Autorizar la rectificación de nombres y apellidos de los educandos en los documentos pedagógicos oficiales de acuerdo con las normas específicas.
- Expedir certificados de estudios.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Estimular o sancionar, según el caso, a los alumnos del colegio, de conformidad con lo normado en el presente reglamento” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f).
- “Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal a su cargo.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Solicitar a la Dirección Regional o UGEL, la cobertura de plazas docentes o administrativas vacantes y el reemplazo del personal en licencia.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Otorgar permisos al personal a su cargo, hasta por tres días al año en casos debidamente justificados, informando a la Dirección Regional o UGEL” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f).
- “Firmar en representación del empleador, las solicitudes de las prestaciones del seguro social” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f).
- “Estimular al personal a su cargo por acciones extraordinarias, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio del educando, el complejo educativo a la comunidad. En los casos sobresalientes, proponer a la UGEL y/o Dirección regional su reconocimiento por resolución.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Llamar la atención verbalmente o por escrito al personal del colegio, por incumplimiento de funciones. En caso de reincidencia o gravedad de la falta,

informar por escrito al escalafón superior.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)

- “Fiscalizar a la Asociación de Padres de Familia y cautelar su movimiento económico.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Velar por la buena administración de los fondos, provenientes de actividades productivas e ingresos propios, de acuerdo a normas específicas” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f).
- “Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f).
- “Velar para un mejor funcionamiento de la biblioteca, los equipos y materiales educativos.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Presidir la comisión encargada de otorgar la administración de kioscos y cafeterías, de acuerdo con las disposiciones vigentes y autorizar de acuerdo con las disposiciones vigentes, el uso eventual de los ambientes y/o equipos del colegio estatal por parte de instituciones de la comunidad para fines educativos o culturales” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)
- “Cualquier determinación, se deberá hacer previa consulta a los docentes en asamblea general.” (Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS, s.f)

El trabajo fundamental de un Director es decidir acertadamente en varios niveles, tales como:

a) “Primer nivel: Tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar, con satisfacción y eficiencia profesional, el hecho pedagógico” (Flores, E, 2010).

b) “Segundo nivel: Tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra en una forma

sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.” (Flores, E, 2010)

c) “Tercer nivel: El Director también debe tomar decisiones para garantizar que una institución educativa se adecúe y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende o en las que se está ubicada.” (Flores, E, 2010)

“Estos tres niveles de decisiones tienen características especiales y exigencias diferentes. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables al hecho pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y del hecho pedagógico en particular” (Flores, E, 2010) .Es decir, debe saber que variable o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo qué condiciones se puede esperar resultados, etc.

Obregon, N, (s.f) manifiesta “Poder decidir al segundo nivel, es decir, al nivel administrativo; se requiere una gran comprensión del plantel escolar como una institución social. El plantel escolar no es sólo el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores , lenguajes y relaciones específicas . Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase ; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución”.

“Por eso, las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre sí, son decisiones que un Director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicaciones educativas.” (Obregon, N, s.f)

“Decidir acertadamente a los terceros niveles quizás más difíciles. En los dos niveles anteriores el Director decide al interior de la institución , porque el hecho pedagógico y los procesos administrativos están en y dentro de la institución . En este tercer nivel, el Director decide de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social.” (Obregon, N, s.f)

“Este tipo de decisiones requiere, por parte del Director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar.” (Obregon, N, s.f)

“El instrumento de trabajo que tiene el Director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones adecuadamente; en un proceso educativo es tan importante como el proceso mismo, pues para lograr la excelencia educativa se requiere de múltiples factores, entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas adecuadas, etc.” (Obregon, N, s.f)

2.3.4. El perfil del director líder

Chacón (2011) manifiesta que un líder en educación tiene que tener ante todo vocación de educador, este es un factor determinante para poder realizar una gestión educativa de calidad.

Según Rosales (2007), citado en Chacón (2011) un líder educativo en su institución educativa, se debe caracterizar por tener:

- Una dirección y una visión de futuro.
- Una conducta ejemplar, habla con hechos más que con palabras.
- Trabajo en equipo.
- Motivación e inspiración.
- Generador de cambios, en búsqueda de la excelencia.

Según Blanchard (2005), Citado en Chacón (2011) da a conocer las siguientes características.

- Se conoce y se da a conocer a los demás.
- Encarna los valores de su organización.
- Posee humildad y pide ayuda.
- Es auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.
- Invierte tiempo en sí mismo.
- Disfruta lo que hace. Se apasiona por lo que hace.
- Es servicial, posee voluntad de servicio.
- Es detallista y cautivador.
- Sabe escuchar y es observador
- Es autodidacta (se cultiva a sí mismo)
- Es selectivo (sabe seleccionar a su personal)
- Tiene visión. Se orienta hacia el futuro.

- Enseña para el triunfo. Se alegra de los triunfos ajenos.
- Potencia las fortalezas de sus empleados.
- Valora los resultados y las relaciones.

CAPÍTULO II

CARACTERÍSTICAS DE UNA GESTIÓN EDUCATIVA EFICIENTE

3.1. Gestión

3. 1.1 Definición de gestión

La gestión es un conjunto de operaciones que se realiza para dirigir un negocio o una empresa. Una buena gestión hace que las empresas funcionen.

Gestión educativa, (2013) en su blog indica “Entendemos gestión como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales. En esta propuesta de gestión, se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica, la propuesta pedagógica”.

“Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil.” (Gestión educativa, 2013)

a. “Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como: diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.” (Gestión educativa, 2013)

b. “Organización: Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.” (Gestión educativa, 2013)

c. “Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.” (Gestión educativa, 2013)

d. “Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en comités, comisiones, equipos de trabajo.” (Gestión educativa, 2013)

e. “Control: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación” (Gestión educativa, 2013)

3.1.2. Definición de Gestión educativa

Definida como "la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar" (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos. Pozner de Wiener, (1995). Citado en Sorados, (2010).

Pozner (2000) citado en Negrete, J, (2015) "Se refiere a la gestión educativa como: Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático."

"Un líder, además de dirigir, gestiona y ofrece las condiciones para que quienes le acompañan en la conducción de la organización educativa concreten las funciones de índole cotidiana para ocuparse de las funciones macro; para ello se requiere poseer una serie de características como la energía, la asertividad, la habilidad para tomar iniciativas, etc." (Negrete, J, 2015)

"La gestión educativa se puede concebir como un proceso de solución de problemas, que incluye planificación, diseño, implantación, control, evaluación y revisión. Desde este punto de vista se puede considerar a la gestión educativa como una herramienta verdaderamente útil para los gerentes educativos, ya que tiene inherencia directa en la formación del recurso humano que debe ser el agente de cambio en las organizaciones." (Martins, F, et al, 2009)

"El liderazgo de la gestión moderna de la educación comprende que debe centrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa, y además sus esfuerzos se orienten para alejarse tanto de las rutinas administrativas como del modelo pedagógico tradicional transmisionista y conductista, que mucho daño le han hecho a la educación." (Negrete, J, 2015)

Contreras, B, (2012) explica "docentes y estudiantes Haciendo un ensayo sobre los espacios de participación podemos señalar que estos son instancias formales o

informales donde existe la posibilidad de acceso a la toma de decisiones sobre asuntos que afectan a los diferentes actores de la escuela. Las primeras se refieren a aquellos espacios que se constituyen mediante procesos reconocidos en la escuela y tienen cierta institucionalización, tales como el municipio escolar, en el caso de los alumnos; o las comisiones de trabajo, en el caso de los docentes.”

“En cambio, las informales se refieren a aquellos espacios constituidos de manera espontánea y voluntaria por los miembros de una organización, que no cumplen necesariamente una función explícita referida a la gestión escolar: sin embargo, tienen amplias posibilidades de cumplirla de manera implícita, y se caracterizan, más bien, por tener un tiempo y un número indefinido de duración y de participantes.” (Contreras, B, 2012)

3.1.3 Características de la calidad de la gestión educativa

“La comunicación es la base del liderazgo efectivo, destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores, por el contrario si no saben comunicarse decaen como líderes, desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesario activar para garantizar un liderazgo transformacional efectivo. Ella se ha convertido en uno de los elementos estratégicos de la gerencia. Es así como el nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal” (Martins, F, et al, 2009)

Según Muñoz (2003), citado en Changanáquí y Huapaya , (2017) se caracteriza por ser:

- a) Compleja y totalizante.** Permite ser aplicada a cualquiera de los elementos del campo educativo: calidad del docente, calidad de los aprendizajes, calidad de la infraestructura, calidad de los procesos.
- b) Social e históricamente definida.** Se relaciona con los modelos históricos y culturales de una realidad específica, con una sociedad, país y momento concreto.
- c) Objetivo de la transformación educativa.** Obtiene significado a través de las exigencias de la sociedad en que se desarrolla.

d) Control de la eficiencia del servicio. Sirve de guía para la toma de disposiciones y el reajuste de los procesos necesarios en el logro de objetivos.

Navarro y Barraza (2013) La dirección de las escuelas, las modalidades de liderazgo y los modelos de gestión son la clave para el logro de una escuela renovada y con buenos resultados de aprendizaje .Si la cabeza que es el director está bien y el liderazgo es el adecuado, los centros escolares lograrán mayores expectativas de desarrollo.

Si el director asume su función con liderazgo; se avizora mayores expectativas y resultados positivos y alentadores en la institución que dirige.

El liderazgo es necesario para asumir un cargo donde se trata con personas a quienes se les vende la idea para la realización de diferentes funciones por el desarrollo de la institución. El director aprenderá a persuadir y hará de los integrantes un equipo de trabajo coordinado.

Una gestión educativa de calidad implica cumplir con los objetivos y metas planteadas al inicio. En lo académico resultados satisfactorios, buena infraestructura, personal docente capacitado y actualizado, buenas relaciones interpersonales, clima institucional favorable, ser acreedores de bonos o incentivos de parte del MINEDU; todo ello dependerá del liderazgo que debe estar cubierto el director. La tarea no es fácil, pero tampoco inalcanzable. Si viene cierto la carencia de recursos económicos dificultan el cumplimiento de metas, el líder buscará las estrategias pertinentes.

3.1.5. El Director y la calidad educativa

UNESCO, (2011) afirma “La Ley General de Educación y la Ley de Carrera Pública Magisterial establecen que el director de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma. En este sentido, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa, debiendo lograr óptimas condiciones para el adecuado desempeño profesional de los docentes, a fin que los estudiantes obtengan las competencias necesarias, por grado y edad.” (UNESCO, 2011)

“Una efectiva gestión involucra una serie de aspectos, tales como la planificación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Por ello, el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y,

por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos.” (UNESCO, 2011)

“Los procesos de cambio o mejoras sustantivas en educación ocurren tanto en las aulas como en las escuelas. Es allí donde las reformas y las políticas educativas se hacen realidad. Sin embargo, los cambios no ocurren de modo mecánico, requieren de conductores, de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a las comunidades educativas hacia dicha meta.” (UNESCO, 2011)

“Un Director es un educador, no porque está involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.” (Flores, E, 2010)

Ser Director implica tomar decisiones específicas en función de:

- ✓ “**Gestión Académica.** Crear condiciones favorables al hecho pedagógico o académico. Debe tomar decisiones que faciliten a los docentes estudiantes a todos los actores de la institución educativa y desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional con un soporte de Gestión Gerencial de cambio e innovación académica” (Flores, E, 2010)
- ✓ “**Gestión Administrativa.** Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración. Tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo responda a las expectativas del cliente usuario en una forma sostenida y de acuerdo a normas propósitos enunciados a nivel institucional” (Flores, E, 2010)
- ✓ “**Gestión Institucional.** Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una Institución Superior para avanzar hacia mejores niveles de la calidad educativa.” (Flores, E, 2010)

“El Director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución interna y externamente con todos los actores de la sociedad y la comunidad educativa.” (Flores, E, 2010)

Para lograr la calidad educativa se requiere de la capacidad del director, su grado de liderazgo y sus funciones que debe desempeñar para lograr tal objetivo.

CONCLUSIONES

PRIMERA.- La identificación y el conocimiento del perfil del director líder permiten la realización de una gestión eficiente en las instituciones educativas.

El liderazgo se comprende como la influencia o la capacidad de persuadir que se ejerce sobre otros para lograr un determinado propósito, es decir, así alcanzar objetivos o metas trazadas. Un director requiere desarrollar su liderazgo así mejorará su influencia en el grupo humano.

SEGUNDA.- “El reconocimiento y la puesta en práctica de las características de la calidad de la gestión influyen en el buen desempeño directivo en las instituciones educativas. El liderazgo ejercido por los directivos debe estar enfocado, en la búsqueda de la constante mejora en la calidad de la educación gerenciada y liderada por un equipo directivo, ejecutada e impartida por el equipo donde y por la institución educativa a su mando.

REFERENCIAS CITADAS

. Carruba, L. (2017) La gestión educativa y el desempeño de los docentes del Liceo Naval “Contralmirante Montero” del distrito de San Miguel. Tesis Maestría. Lima Recuperado de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1733/MAEST.ADMIN.EDUCACIÓN_LILIAN_IVÓN_CARRUBBA_HUAMÁN.pdf?sequence=2

Contreras, B. (2012). Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277199676_Liderazgo_directivo_en_la_gestion_escolar_desde_el_enfoque_politico_de_la_escuela
Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5056862.pdf>

. Chacón , A. (2011) Liderazgo y educación : hacia una gestión educativa de calidad. Costa Rica . Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/download/2146/2107>

Changanaquí, M. ; Huapaya, G. (2017) Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas . Tesis maestría. Universidad Marcelino Champagnat. Lima - Perú. Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/434/2/52.%20Tesis%20%28Changanaqu%C3%AD%20Salda%C3%B1a%20y%20Huapaya%20Ortiz%29.pdf>

Diccionario de la Lengua española (RAE) (2014) vigésima segunda edición

Flores, E. (2010). El tipo de liderazgo del director y los estilos de comunicación de los docentes, estudiantes y personal comunicación de los docentes, estudiantes y personal administrativo del Instituto Superior Público “Nuestra Señora de

Lourdes” (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima. Perú. Recuperado de: <https://edoc.pub/liderazgopdf-5-pdf-free.html>

. Garbanzo, G; Orosco ,V. (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. Costa Rica . Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/495/495>

IIPE Buenos Aires. (2000) Gestión educativa estratégica . Argentina. Recuperado de <http://www.poznerpilar.org/biblioteca/modulo02.pdf>

Gestión educativa. (2013). Gestión educativa [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://proeducaaybar.blogspot.com/2013/09/gestion-educativa.html>

Manual de organización industrial. (s.f). Manual de organización industrial. Recuperado de: <https://livrosdeamor.com.br/documents/manual-de-organizacion-industrial-ias-completo-marcado-5c2c455c97992>

Martínez, X. ; Rosado, D. (2014) Gestión educativa y prospectiva humanística. Primera edición . México . Recuperado de <http://www.innovacion.ipn.mx/ColeccionLibros/Documents/Articulos-Libro-gesti%C3%B3n/Libro-Gestion-Educativa.pdf>

Martins, F, et al. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. Revista electrónica INIE. N°2. Recuperado de: <https://de.slideshare.net/adalrodriguez/liderazgo-transformacional-y-gestion-educativa>

Monárrez, H, & Jaik, A. (2016). EL CLIMA ESCOLAR Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN NIVEL BÁSICO. Recuperado de: https://iunaes.mx/wp-content/uploads/2016/02/Clima-escolar-y-Liderazgo-directivo-Heriberto_Adla-1.pdf

.Muñoz, W. (2014) El liderazgo del director en las instituciones educativas. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/cursosdeforum/el-liderazgo-del-director-en-las-instituciones-educativas>

Navarro , M. ; Barraza, A. (2013) Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: claves hacia la transformación. Recuperado de: https://redie.mx/librosyrevistas/libros/direccion_liderazgo.pdf

Negrete, J. (2015). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativo. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/jnegrete61/liderazgo-en-la-gestin-i>

Obregon, N. (s.f). Influencia del currículo y del sistema de soporte en la calidad de la gestión administrativa en la facultad de educación de la U.N.F.V. Recuperado de: [https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/obregon_a_n/capitulo2\(2\).htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/obregon_a_n/capitulo2(2).htm)

Pandora74. (2014). El Papel De Las Organizaciones En El Desarrollo De Los líderes. Recuperado de: <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/El-Papel-De-Las-Organizaciones-En-El-Desarrollo/1747878.html>

Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS. (s.f). Reglamento interno y manual de organización, y funciones de la institución SAN CARLOS. Recuperado de: <https://gloriososancarlos.galeon.com/documentos/ri.pdf>

Representación de la UNESCO en Perú (2011) Manual de gestión para directores de instituciones educativas. Recuperado de http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/uploads/2015/05/manual_directores_unesco.pdf

Robbins, S; Timothy A. J. (1999) Comportamiento organizacional. Décimotercera edición .México. Pearson educación, S.A. 718 p. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

. Rodríguez , J. (2017) Evaluación de la gestión educativa. Recuperado de <https://www.google.com.pe/search?q=Evaluar+la+Gestión%2C+un+proceso+integrador+en+la+Institución+Educativa+Jesús+Rodríguez+Izquierdo%2C+Msc.+Asesor&rlz=1C1SQ>

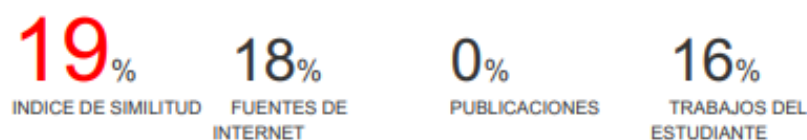
.Sorados, M. (2010) Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa Tesis maestría. UNMSM. Lima Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2388/Sorados_pm.pdf;jsessionid=84D1CBB94F2CB81517327F01558DDC9A?sequence=1

UNESCO. (2011). MANUAL DE GESTIÓN PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Recuperado de: https://educared.fundaciontelefonica.com.pe/wp-content/uploads/2015/05/manual_directores_unesco.pdf

Valenzuela, W. (2018) LIDERAZGO DIRECTIVO Y CALIDAD DE SERVICIOS EDUCATIVOS DEL CENTRO DE ESTUDIOS PREUNIVERSITARIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO, 2018 (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Cusco. Perú. Recuperado de: http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/3673/253T20181017_TC.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liderazgo en el director para una gestión eficiente en las instituciones educativas.

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	documents.mx Fuente de Internet	5%
2	repositorio.umch.edu.pe Fuente de Internet	4%
3	docslide.us Fuente de Internet	2%
4	www.cybertesis.edu.pe Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.upp.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Unviersidad de Granada Trabajo del estudiante	1%
8	www.utdt.edu Fuente de Internet	1%

9	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
10	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
11	www.revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.untrm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	prezi.com Fuente de Internet	<1%
14	es.slideshare.net Fuente de Internet	<1%

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words