

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN**



El nuevo rol del director en la educación peruana

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

Autor.

Ramos Moisés Quito Álvarez

TUMBES –PERU

2018

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



El nuevo rol del director en la educación peruana

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

Ramos Moisés Quito Álvarez (Autor)

Oscar Calixto La Rosa Feijoo (Asesor)

TUMBES –PERÚ



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

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO**

En Tumbes, a los Doce días de 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. Segundo Alburquerque Silva, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Andy Figueroa Cárdenas (Secretario) y Mg. Wendy Cedillo Lozada (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico de tipo monográfico denominado: "El Nuevo Rol del Director en la Educación Peruana", para optar el título Profesional de Segunda Especialidad en Investigación y Gestión Educativa al señor RAMOS MOISÉS QUITO ÁLVAREZ.

A las DOCE horas CUARENTA 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, RAMOS MOISÉS QUITO ÁLVAREZ 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 TRECE horas con CERO 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. Segundo Alburquerque Silva  
Presidente del Jurado

Dr. Andy Kid Figueroa Cárdena  
Secretario del Jurado

Mg. Wendy Cedillo Lozada  
Vocal del Jurado

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, RAMOS MOISÉS QUITO ÁLVAREZ 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: EL NUEVO ROL DEL DIRECTOR EN LA EDUCACIÓN PERUANA, 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

RAMOS MOISÉS QUITO ÁLVAREZ

Dedico este trabajo a Dios que me brinda la vida, fuerza y voluntad, a mis padres, hermanos, que me apoyan desinteresadamente; a mi esposa y mis adorados hijos que son el pilar, motor y motivo que me impulsa a lograr mis metas, continuar superándome y luchar por ser cada día mejor.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	10
INTRODUCCION .....	11
CAPÍTULO I.....	13
OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA.....	13
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	13
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	13
CAPÍTULO II. ....	14
LA FUNCIÓN DIRECTIVA, SU IMPORTANCIA Y SUS CARACTERÍSTICAS	14
1.1. El Director .....	14
1.2. La importancia de la función directiva en la escuela .....	15
1.3. Características de la función directiva.....	16
1.3.1. El director como gestor escolar.....	17
1.3.2. El liderazgo pedagógico del director.....	18
1.3.3. Liderazgo compartido .....	19
1.4. La función directiva en la escuela .....	21
1.4.1. La función directiva desde la normatividad .....	22
1.4.2. La profesionalización de la función directiva .....	26
1.4.3. La función directiva y el ejercicio de la autoridad en la escuela .....	27
CAPÍTULO III.....	29
LA EDUCACIÓN ACTUAL.....	29
2.1. Educación básica en el Perú: situación actual y propuestas de política .....	29
2.1.1. Educación, Capital Humano y crecimiento.....	29
2.1.2. Estado actual de la educación básica en el Perú .....	30
2.2. Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación .....	31
CAPÍTULO III.....	33
IMPORTANCIA DEL DIRECTOR EN LA EDUCACIÓN ACTUAL.....	33
3.1. La importancia de un buen director.....	33

3.2. Modelos de dirección .....	34
3.3. Análisis de la Dirección educativa de hoy en día.....	36
3.4. El director de la educación en Perú .....	37
3.5. Revisión de la literatura sobre liderazgo escolar y rendimiento.....	38
3.5.1. Gestión y liderazgo escolar .....	38
3.5.2. El liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico .....	40
CONCLUSIONES .....	43
REFERENCIAS CITADAS. ....	44

## **RESUMEN**

En la presente monografía, haremos un recuento del nuevo rol que cumplen los directivos en la educación actual, la misma que viene atravesando cambios radicales y muy acelerados que obliga a los directivos a tener ciertas características, cualidades y sobre todo actitudes, y de cómo su liderazgo es de vital importancia para obtener resultado positivos en el proceso educativo y el desempeño de los actores educativos; además realizamos un análisis de nuestra educación actual, modelos y propuestas que resaltan la importancia de una formación y capacitación constantes de los directivos para mejorar la calidad educativa. Es muy importante también poder hacer una autocrítica sobre los tipos de directores que tenemos en nuestras instituciones educativas de nuestro país.

**Palabras claves:** Liderazgo, Función , Escolar



## INTRODUCCION

“En el Perú, la reforma educativa se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio. **La Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 32** define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las escuelas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes. Si bien las oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente en la agenda la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes.

Actualmente, evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en el país muestran de manera consistente problemas importantes en los logros de aprendizaje, que revelan un bajo desempeño en los distintos grados evaluados. A raíz de los bajos resultados que obtuvieron los estudiantes en las evaluaciones, resulta importante analizar qué factores inciden sobre el rendimiento académico, en especial aquellos que puedan ser objeto de políticas e intervenciones por parte del Estado”. (Freire & Miranda, 2016, p.7)

“La función del director de escuela, es de suma importancia para la vida escolar, porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro educativo para lograr los objetivos institucionales y cumplir con las políticas educativas, así también, articular la organización de los docentes, estudiantes y padres de familia, la planificación anual de actividades, la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros, el seguimiento, monitoreo y supervisión de las actividades curriculares y extracurriculares, la evaluación

de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad de base, entre otros”.  
(Castañeda, 2018, párr.1)

Finalmente quiero brindar un agradecimiento a la universidad de Tumbes y a los docentes de esta casa de estudios, por habernos dado la oportunidad de poder seguir desarrollándonos profesionalmente en el ámbito de la educación y ser entes activos en el cambio que nuestra sociedad, formando estudiantes probos y con una educación integral.

## **CAPÍTULO I**

### **OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA**

#### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Determinar la importancia del nuevo rol del director en la educación actual

#### **1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Identificar las diversas características y funciones del director en las Instituciones Educativas.
- ✓ Conocer la importancia de las capacidades de liderazgo escolar del director en la educación actual.

## CAPÍTULO II.

### LA FUNCIÓN DIRECTIVA, SU IMPORTANCIA Y SUS CARACTERÍSTICAS

#### **2.1. El Director**

Hanushek & Woessman (2017), nos dice que:

“El director es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública. Con base en la revisión y análisis de los manuales y demás disposiciones que rigen tanto la organización como la operación del puesto de director de educación primaria”. (p.)

“El director tiene que ser el líder, un modelo y ejemplo a imitar, en el que cada miembro de la familia educativa busca y encuentra técnicas y estrategias eficaces para que el proceso enseñanza-aprendizaje llegue de manera eficaz a los estudiantes, logrando una formación integral de los mismos”. (Martínez, 2014, p.1)

El director tiene la responsabilidad de buscar y lograr soluciones a cada dificultad y problemas complicados que surgen en la institución educativa, que no solo pueden ser de tipo cognitivo y académico sino también administrativo y muchas veces tiene que involucrarse en los problemas de las familias de los estudiantes y de la comunidad donde se encuentra ubicado la Institución Educativa.

En tanto, Baez (s.f.) nos dicen que “es el refugio de alumnos, maestros, padres, madres, tutores y personal administrativo que con sus buenas ideas y sugerencias da respuesta a cada una de las inquietudes, condiciones y situaciones de estos actores” (párr.55).

“El director debe tener una serie de características y habilidades específicas:

**Características personales:** Poseer una serie de cualidades de personalidad (sociabilidad, fuerza de voluntad, diplomacia, madurez personal, liderazgo, flexibilidad y aguante), además de autoridad, inteligencia, buena imagen y organización.

Habilidades para la dirección: saber organizar, dirigir reuniones, tomar decisiones, planificar, administrar.

Habilidades para la comunicación: saber dialogar, saber escuchar, relaciones y comunicación.

Habilidades para el liderazgo: relaciones sociales.

Habilidades en el manejo de las TIC”. (El Director en los Centros Educativos, 2011, párr.14)

“El desempeño del cargo directivo supone la realización de una serie de tareas y funciones específicas, donde la docencia queda incluida como una más y no la más importante. Dando lugar, por tanto, a un puesto claramente diferenciado del de profesor”. (El Director en los Centros Educativos, 2011, párr.15)

### **3.1. La importancia de la función directiva en la escuela**

“Diversas investigaciones realizadas bajo enfoques distintos han demostrado que la función de los directivos en la institución educativa, particularmente la del director, es de suma importancia para la vida escolar y la convivencia democrática” (Aguilera, 2011, p.11).

“Por ejemplo, los estudios sobre Eficacia Escolar han identificado que el liderazgo pedagógico, académico o instructivo del director es un factor importante en una escuela eficaz (Levine & Lezzot, 1999),

porque al director le corresponde organizar el funcionamiento del centro escolar para lograr los objetivos institucionales, articular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas, la evaluación de los aprendizajes y las relaciones con la comunidad educativa, entre muchos otros” (Aguilera, 2011, p.11).

“La literatura sobre Gestión Escolar también otorga a la función directiva un papel relevante, porque implica el tomar decisiones y articular los esfuerzos de los actores y la estructura de la escuela en torno a los aprendizajes de los alumnos. Es decir, el directivo tiene la capacidad de intervenir en todas las dimensiones de la vida institucional para darle sentido a la organización, considerando las intenciones pedagógicas de la escuela”. (Pozner, 2017 como se citó Aguilera, 2011, p.12)

“Otras investigaciones relacionadas con la dirección de centros escolares han identificado que la función directiva es un elemento que permite construir la identidad de la institución para luchar por la captación de alumnos, porque el trabajo que realiza la dirección es la imagen de calidad que muestra la escuela”. (Román, Cámara & Rueda, 2014 como se citó en Aguilera, 2011, p.12)

“En resumen, la función directiva es fundamental para la vida escolar, porque de ella depende la organización de la escuela, la planificación, el seguimiento, la evaluación, la implementación de las reformas, la gestión de recursos y un sinnúmero de actividades que permiten generar las condiciones propicias para que tenga lugar la función educadora de la escuela y los alumnos obtengan los resultados académicos esperados. Todas estas atribuciones hacen que la acción directiva sea importante y también compleja”. (Aguilera, 2011, p.12)

### **2.3. Características de la función directiva**

“Distintos enfoques y corrientes teóricas han estudiado el trabajo del director. A continuación se presentan algunos rasgos de la función directiva, incorporados a partir de las aportaciones de la eficacia, la mejora y la gestión escolar, porque proporcionan información necesaria para la interpretación de los datos, como ya se mencionó anteriormente”. (Aguilera, 2011, p.13)

### **El director como gestor escolar**

“La función directiva es compleja porque su acción se origina en las demandas de los distintos componentes de la escuela como institución: de los objetivos, de los recursos humanos, materiales y financieros; de la organización; de la tecnología o modos en que opera; de la cultura escolar (valores, creencias, significados compartidos por los miembros de la institución) y del entorno donde se ubica la escuela”. (Antúnez, 1993 como se citó en Aguilera, 2011, p. 13)

“Para atender las diferentes demandas de la vida escolar, la acción directiva es de distinto tipo; por ejemplo, Pozner (1997) la clasifica en cuatro dimensiones relacionadas con la gestión: pedagógica-curricular, organizativa-operativa, administrativa-financiera y comunitaria”. (Aguilera, 2011, p.13)

**“La dimensión pedagógica-curricular** está relacionada con aspectos educativos que son centrales para la escuela; por ejemplo, las decisiones metodológicas sobre la implementación de los enfoques didácticos, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos, así como las estrategias para favorecer el desarrollo profesional de los docentes.

**La dimensión organizativa-operativa** se refiere a acciones encaminadas a organizar las instancias de gobierno y comisiones del centro escolar, a fin de compartir responsabilidades, así como poner en práctica los elementos normativos que regulan la convivencia en la comunidad educativa.

**La dimensión administrativo-financiera** atiende aspectos relacionados con la obtención, distribución y optimización de los recursos humanos, materiales y económicos, para crear las condiciones básicas que faciliten el aprendizaje.

**La última dimensión, la comunitaria**, alude a la vinculación que debe establecer la escuela con la comunidad donde se inserta”. (Aguilera, 2011, p.13)

“Por tanto, a la función directiva le corresponde articular la vida institucional alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes, lo cual implica que, en su intervención, el directivo debe considerar la totalidad de las dimensiones para dar sentido al quehacer de la escuela”. (Pozner, 1997 como se citó en Aguilera, 2011, p.13)

### **El liderazgo pedagógico del director**

“El liderazgo pedagógico es un rasgo que está presente en los directores, se caracteriza por hacer énfasis en que toda la comunidad escolar trabaje para alcanzar buenos resultados académicos en los estudiantes. La investigación en el marco de la Eficacia Escolar, desarrollado desde la segunda mitad del siglo XX, ha identificado que el liderazgo pedagógico del director es un factor de eficacia”. (Aguilera, 2011, p.14)

Autores en versiones actuales como Duke (2014), Davis & Thomas (2016) y Maureira (2014), entre otros como se citó en Aguilera (2011) presentan caracterizaciones de este tipo de liderazgo, cuyos rasgos esenciales son los siguientes:

- a. “Tienen una visión clara de lo que pueden llegar a ser las escuelas y ésta es compartida por el equipo docente.



- b. Conocen ampliamente las necesidades de la institución, relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes y hacen las gestiones necesarias para subsanarlas.
- c. Coordinan la implementación del currículum y vigilan que los contenidos se cubran.
- d. Implementan acciones para supervisar la enseñanza, lo que implica observar el trabajo de los docentes en el aula para ofrecer retroalimentación.
- e. Promueven el monitoreo y evaluación del aprendizaje de los alumnos.
- f. Promueven un buen ambiente de trabajo donde prima la seguridad y el orden. Esto se deriva en reglas claras para aprovechar de manera productiva el tiempo de clase”. (p.14)

### **Liderazgo compartido**

“El liderazgo compartido, como rasgo de la función directiva, se caracteriza por conceder cierta autonomía a los maestros, al corresponsabilizarlos en la toma de decisiones, realizada de manera colegiada, y al delegarles ciertas actividades” (Leihwood, en Pérez-Albo & Hernández, 2000 como se citó en Aguilera, 2011, p.17).

“Compartir las responsabilidades con integrantes del equipo directivo en asuntos de política interna de la escuela, particularmente con el subdirector, es un rasgo de las escuelas eficaces, como lo identificó Mortimore (en Reynolds et al., 1998)<sup>1</sup>; pero también, con base en la Teoría del Cambio, resulta de particular importancia que se comparta la autoridad con los profesores, porque ellos intervienen en políticas para la innovación y el presupuesto, establecen prioridades e intervienen en el seguimiento de las decisiones “importantes de la escuela”. El liderazgo compartido se fundamenta con aportaciones de la mejora y la gestión escolar, aunque

---

también es una característica de los directores eficaces”. (Aguilera, 2011, pp.17-18)

**a. Promoción de la participación en la toma de decisiones**

“La complejidad de la función directiva requiere que el personal escolar se involucre en las tareas directivas según sus capacidades y competencias. El directivo involucrado en promover la participación activa genera espacios para que la comunidad escolar se comprometa, apoye y contribuya en los procesos de planificación, ejecución o evaluación, porque la participación es un medio para garantizar que se lleve a cabo la tarea educativa”. (Aguilera, 2011, p.18)

Según Antúnez (2000) como se citó en Aguilera (2011) la participación gira en torno a las siguientes finalidades:

- 1) “Educativa, cuya intención es capacitar a los miembros de la comunidad escolar y a los alumnos para la democracia, la autonomía y la libertad.
  - 2) Gestora, que tiene el propósito de que la comunidad escolar contribuya a las tareas de organización, funcionamiento y gobierno de la institución.
  - 3) De colaboración en la toma de decisiones curriculares, para apoyar a los docentes a tomar decisiones compartidas en la planificación y desarrollo del currículum.
  - 4) Control social, cuyo propósito es hacer lo que la normativa indica: participar en lo que indican los estamentos establecidos.
  - 5) Interiorización del Proyecto Educativo del Centro, para que conozcan y asuman sus objetivos a fin de generar el sentimiento de pertenencia”.
- (p.18)

“La participación en la toma de decisiones es una característica del director que comparte su liderazgo; pero, además, los modelos democráticos introducidos en la organización de los centros escolares hacen énfasis en ello” (Aguilera, 2011, p.19).

**b. Delegación de actividades**

“La delegación es una característica del liderazgo compartido, un proceso por el cual se transmite una misión o una atribución a una persona, más allá de las tareas que habitualmente desarrolla, y una forma de ejercer el poder, la autoridad y la responsabilidad (Pozner, 2000). Por medio de la delegación se promueve una “cultura profesionalizante”, para generar que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con sus tareas y vayan adquiriendo los conocimientos requeridos para desempeñar de manera profesional su función”. (Aguilera, 2011, p.19)

“La delegación va asociada a un proceso de negociación para que la persona que realiza la tarea encomendada la asuma con responsabilidad, lo cual implica que el directivo necesita considerar por lo menos los siguientes asuntos:

- 1) seleccionar apropiadamente la tarea a delegar
- 2) identificar a las personas que pueden realizar la tarea de manera adecuada
- 3) planificar el proceso de delegación: actividad, tiempo, información que se requiere, entre otros asuntos
- 4) dar seguimiento a lo que se delegó
- 5) retroalimentar y establecer un balance”. (Aguilera, 2011, p.19)

#### **2.4.La función directiva en la escuela**

“La función directiva en las secundarias públicas mexicanas, como se ha mencionado, la ejercen los directores y subdirectores, aunque los primeros son la máxima autoridad en las instituciones educativas. Los directivos de las escuelas públicas acceden al cargo a través de un proceso escalafonario. Los criterios establecidos por la normativa correspondiente son los conocimientos, la aptitud, la antigüedad, la disciplina y la puntualidad. Además, existe un criterio no oficial que tiene un peso importante: la relación del director con el sindicato (Sandoval, 1987). En el medio rural también se accede al cargo

cuando la Administración Estatal “comisiona”; es decir, encarga la dirección a un profesor que tiene grupo a cargo, pero sin el respaldo de la clave técnica y el sueldo de director. El acceso a la dirección a través de la comisión se presenta en telesecundaria; en escuelas con poco alumnado y pocos grupos, porque su tamaño no justifica la existencia de un director con clave técnica; por tanto, la función directiva la ejerce un maestro con grupo a cargo”. (Aguilera, 2011, p.19)

#### **2.4.1 La función directiva desde la normatividad**

“El Manual de Organización y Funciones (MOF) de toda Institución Educativa es importante porque es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal (CAP) de nuestra institución. En el presente manual se determina las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos de los cargos dentro de la estructura orgánica del centro educativo; por tal motivo aquí se precisan las funciones que le corresponde desempeñar al personal al ocupar los cargos que constituyen los puntos de trámite en el flujo de los procedimientos”. (Orellana, s.f., p.1)

“El Manual de Organización y Funciones de la Institución Educativa se sustenta en los dispositivos legales vigentes, teniendo como las principales normas de orientación y formulación del presente manual a:

- Constitución Política del Perú.
- Ley Nro. 28044 Ley General de Educación y su Reglamento D.S. N° 013-2004-ED.
- Decreto Legislativo Nro. 135, Ley de Organización y funcionamiento del Sector de Educación.

- Ley de reforma magisterial 29944.
- D.S. Nro. 050-82.-ED. Reglamento de supervisión educativa.
- Decreto legislativo Nro.276 Ley de Base de la Carrera Administrativa
- D.S Nro.007-ED-2001´´Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos.
- R.M 168-2002 ED Disposiciones complementarias de las Normas para la Gestión y Desarrollo de las Actividades en los Centros y Programas Educativos.
- Ley N° 29719 y el DS n° 010 – 2012 – ED – Convivencia sin violencia en las IE
- RM N° 348 – 2010 – ED
- RM N° 0431 y su DIRECTIVA N° 014 – 2012 – MINEDU / VMGP
- RM N° 0556 – 2014 - MINEDU/ Normas y orientaciones para el desarrollo del año escolar 2015”. (Orellana, s.f., pp.1-2)

### **Funciones generales y específicas del personal de la institución educativa**

“**Artículo 1°.** Funciones. - Las funciones generales y específicas de cada uno de los miembros de los órganos estructurales se rigen por las normas establecidas por el ministerio de Educación y los órganos desconcentrados del mismo, concordantes con su contenido.

**Artículo 2°.** Director de la Institución Educativa. - El Director es la primera autoridad de la Institución Educativa, por lo tanto es el responsable de la programación, organización, conducción, desarrollo, supervisión, evaluación, y control de todas las acciones técnico - pedagógicas y administrativas y de los diferentes servicios que brinda nuestra institución”. (Cabrera, T, s.f, p.3)

### **Son funciones generales del Director de la Institución Educativa:**

- “Es el representante legal en su condición de primera autoridad, dentro y fuera del plantel
- Formular, coordinar, ejecutar y evaluar el Plan de Trabajo Anual, con participación de todo el personal y con la colaboración del Consejo Directivo de los comités de aula
- Velar por el cumplimiento de los objetivos educativos y por el buen trato a los alumnos dentro y fuera del plantel
- Organizar y dirigir el servicio de asesoramiento y monitoreo de la supervisión educativa
- Presidir las reuniones técnico - pedagógicas, administrativas y otras relacionadas con los fines del colegio
- Autorizar visitas de estudio y excursiones dentro del ámbito regional y nacional, previa presentación de la documentación y presupuesto, según normas vigentes y el trabajo educativo desarrollado
- Organizar el proceso de matrícula, autorizar traslados, convalidar cursos de estudiantes provenientes del extranjero, exoneraciones de asignaturas, así como las pruebas de ubicación
- Autorizar matrículas extemporáneas por causas debidamente justificadas, ratificación o haya vacantes y/o por apoderados que asuman el compromiso de patria potestad ante el centro educativo
- Autorizar la rectificación de nombres y/o apellidos en los documentos pedagógicos oficiales, según normas establecidas
- Expedir certificados de estudio y otros documentos educativos
- Estimular o sancionar, según el caso a los alumnos del centro educativo de conformidad al Reglamento Interno. Dirigir, coordinar, asesorar, supervisar y evaluar la labor del personal directivo, jerárquico, docente, auxiliar y administrativo del colegio
- Gestionar ante los órganos superiores, la cobertura de las plazas docentes, administrativas vacantes y /o requerimientos; así como los reemplazos por licencias
- Otorgar permisos al personal a su cargo, hasta por tres días al año, en casos debidamente justificados, llevando debido control

- Estimular al personal del plantel por acciones extraordinarias, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en otras que redunden en beneficio del educando, el centro educativo o la comunidad. En casos sobresalientes proponer a la instancia superior su reconocimiento por resolución Lllamar la atención en forma verbal o por escrito al personal a su cargo por incumplimiento de funciones o falta a los deberes; en caso de reincidencia o gravedad de la falta informar por escrito al escalafón superior
- Asesorar a los Comités de Aula y cautelar su movimiento económico. q) Promover la cooperación de instituciones locales y regionales, para mejorar los servicios educativos
- Administrar los fondos provenientes de ingresos propios y/o recursos propios.
- Administrar la documentación del centro educativo
- Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios
- Administrar la biblioteca, los equipos, materiales educativos de carácter didáctico y práctico
- Presidir la comisión encargada de otorgar la administración de kioscos, de conformidad a las normas
- Autorizar de acuerdo con las disposiciones vigentes el uso eventual de los ambientes y equipos del colegio por instituciones de la comunidad, para fines culturales
- Proponer contratos de docentes u otro personal en plazas vacantes.
- Otras funciones inherentes a su cargo que le sean asignados por el Director de la UGEL y la DREA)". (Orellana, s.f., pp.4-5)

**“Artículo 3°.** Director de la Institución educativa. - Son funciones específicas del Director:

- a) Cumplir y hacer cumplir el presente reglamento interno, aplicando las normas establecidas y las que emanen de los órganos superiores del Ministerio de Educación y del Gobierno Central
- b) Expedir las RD's que coadyuven a la organización y funcionamiento del centro educativo

- c) Racionalizar el uso de los ambientes del plantel y coordinar con las subdirecciones
- d) Racionalizar el personal que labora en el centro educativo, según las necesidades, actividades o realidad del plantel
- e) Es responsable del mantenimiento, conservación y mejoramiento de la infraestructura, bienes y servicios del centro educativo; así como el inventario físico valorado. Preside las diversas comisiones y delega funciones para su óptima ejecución”. (Orellana, s.f., pp.5-6)

**“Artículo 4º.** Ausencia del Director. - En caso de vacancia o ausencia del Director es reemplazado por el Coordinador Académico General, a falta de éste por el Coordinador Académico de Nivel” (Orellana, s.f., p.6).

#### **2.4.2. La profesionalización de la función directiva**

“La profesionalización de la función directiva es un tema relativamente reciente que se ha generado a partir de las reformas educativas —impulsadas en las últimas décadas del siglo XX— y como estrategia para mejorar la calidad educativa de las instituciones. Se argumenta que no basta ser maestro para ocupar un cargo directivo, ya que esta función demanda competencias técnicas diferentes al ejercicio docente y, para ello, se requiere formación”. (Antúnez, 2003 como se citó en Aguilera, 2011, 21)

“En México la relevancia del papel del director se ha hecho patente a partir del Programa de Modernización Educativa iniciado en 1989, el cual propició que las reformas educativas impulsadas en 1993 introdujeran una nueva conceptualización de la función directiva, donde el director como gestor escolar y líder pedagógico adquirió relevancia”. (Aguilera, 2011, p.21)

“Investigaciones recientes sobre los directores en el nivel de secundaria muestran que el asunto de la profesionalización del director es un tema que requiere atención y también dan cuenta de algunas condiciones laborales que la limitan; por ejemplo, el trabajo de Sandoval (2000) presenta un panorama



revelador de lo que sucede con los directivos de secundaria, información que es consonante con el Documento Base elaborado en el contexto de la Reforma Integral de Secundaria, en el cual se menciona.

*El personal directivo de las escuelas y los equipos técnicos estatales no han recibido capacitación específica para ejercer su función, particularmente con respecto a su responsabilidad en el cumplimiento de los propósitos educativos. Aunque desde el año 2010 se ofrece el Primer Curso Nacional para Directivos de Educación, su alcance aún es reducido. En relación con la oferta estatal, en algunas entidades hay poca congruencia entre el tipo de cursos que se ofrecen y las líneas generales de la política educativa respecto de la actualización para directivos y docentes; se observa incluso que algunos cursos no son pertinentes para que los profesores se actualicen en los contenidos básicos de la disciplina, ni se apropien críticamente de los enfoques de enseñanza, los propósitos educativos y el sentido general de la escuela secundaria”. (Aguilera, 2011, p.22)*

“A partir de este análisis, parece que la formación de los directores es un asunto a atender, pese a las estrategias implementadas por las autoridades educativas” (Aguilera, 2011, p.22).

### **2.4.3. La función directiva y el ejercicio de la autoridad en la escuela**

“El director, al acceder al cargo, adquiere la representación de la institución y la autoridad para tomar decisiones, en beneficio de la escuela, sobre el funcionamiento, la organización, la implementación del currículo, la administración, etcétera. Los documentos normativos, Acuerdos 97 y 98, así como lo estipulan los manuales de organización de la escuela secundaria.

Sin embargo, el nombramiento como director por sí sólo es insuficiente para que desempeñe adecuadamente su función. Existen algunas condiciones que pueden limitar su trabajo y, al mismo tiempo, el reconocimiento de su autoridad.

La primera limitante es que el director, como trabajador del Estado, es el instrumento para poner en práctica las políticas y el responsable de comunicar los lineamientos que envían las autoridades externas —por ejemplo, el supervisor y la SEP—; por tanto, su actuación se restringe a los asuntos relacionados a la vida interna de la escuela, como la gestión de los recursos materiales”. (Ortega, 1997 como se citó en Aguilera, pp.22-23)

“Otra limitante es la escasa formación profesional del director. En México, no existe una política para que los docentes que ocupen las plazas de directores tengan, como requisito, una formación profesional para la gestión de centros escolares; es así que algunos pueden acceder al cargo con estudios de posgrado no relacionados con la gestión de centros escolares

Algunas investigaciones como la de Esparza (2007), sobre el liderazgo pedagógico del director en secundaria general, y la de González (2015)<sup>2</sup>, que identifica las necesidades de formación que tienen los directores y subdirectores de las secundarias generales, evidencian la necesidad de formación de los directivos para desempeñarse como líderes pedagógicos en sus escuelas, característica que desde la Reforma Educativa de 1993 se demanda en sus funciones”.

Álvarez (1998) identifica que el poder se puede ejercer de varias maneras, una de ellas es por medio del conocimiento (el poder del experto); sin embargo, es difícil que los directores sin formación para ejercer la función directiva tengan ese poder, principalmente al inicio de su función. (Aguilera, 2011, p.23)

---

## CAPÍTULO III

### LA EDUCACIÓN ACTUAL

#### 3.1. Educación básica en el Perú: situación actual y propuestas de política

##### 3.1.1. Educación, Capital Humano y crecimiento

“Los modelos de crecimiento relevan la importancia del capital humano en el crecimiento económico: las personas más educadas tienen niveles de productividad superiores, así como una mayor capacidad para adaptar tecnologías e innovar procesos” (FONDEP, s.f., párr.2).

Al respecto, Hanushek & Woessman (2017) como se citó en FONDEP (s.f.)

“Presentan evidencia actualizada sobre la relación causal y positiva entre los conocimientos y habilidades cognitivas con el crecimiento económico. Estos autores destacan que los países que han mejorado estos conocimientos y habilidades, aproximadas a partir de los resultados de los alumnos en las evaluaciones de rendimiento internacionales, registran mayores tasas de crecimiento”. (párr.2)

“Así, se estima que un aumento de 100 puntos en los resultados de las pruebas PISA en matemáticas y ciencias, se traduciría en una mayor tasa de crecimiento del PBI per-cápita de 1,2 a 2,0 puntos porcentuales” (FONDEP, s.f., párr.2).

### 3.1.2 Estado actual de la educación básica en el Perú

“Sobre la base de los resultados de las Evaluaciones Nacionales del Rendimiento Escolar 2010 y 2014, y de la prueba PISA 2010, Benavides & Rodríguez (2016)<sup>3</sup> destacaban la “existencia de grandes y masivos déficit en el rendimiento de los escolares a escala nacional”. Además, se reportaban diferencias significativas en el logro educativo de los alumnos de las escuelas estatales y las zonas rurales respecto a los alumnos de las escuelas no estatales y zonas urbanas. En particular, estos autores señalaban que entre 1998 y 2004 los resultados en las pruebas de rendimiento se habían mantenido prácticamente inalterados, no obstante que se habían aplicado políticas que comprendían la capacitación de docentes, la entrega de textos y útiles escolares, y la revisión de programas curriculares, entre otras”. (FONDEP, s.f., párr.3)

“En 2006, el gobierno del presidente Alejandro Toledo dispuso un aumento significativo de las remuneraciones de los profesores, en tanto que el gobierno del presidente Alan García dictó la Ley de la Carrera Pública Magisterial en 2007. Estas medidas se orientan en la dirección de modificar los incentivos que enfrentan los actores en el sector educación con el fin de mejorar la calidad del sistema educativo, en particular de los docentes y los directores, al promoverse un mayor compromiso de estos actores con los resultados del sistema educativo”. (FONDEP, s.f., párr.3)

“Aunque se ha mejorado en los últimos tres años, especialmente en comprensión de textos, el rendimiento de los alumnos en las evaluaciones nacionales continúa siendo bajo. De acuerdo a la Evaluación Censal de Estudiantes 2010 realizada por el Ministerio de Educación y aplicada a los alumnos del segundo grado de primaria, en el 2010 sólo 29 y 14 alumnos de cada 100 alumnos a nivel nacional alcanzaron los aprendizajes esperados para

---

el grado en comprensión de textos y matemáticas, respectivamente, y se registraron diferencias significativas según tipos de escuela y a nivel internacional, el Perú ha participado en diferentes pruebas. Cabe destacar las pruebas PISA del 2000 y 2009, las cuales evalúan las áreas de comprensión de textos, matemáticas y ciencias, y se aplica a los estudiantes de 15 años de edad”. (FONDEP, s.f., párr.5)

“De acuerdo a las pruebas PISA 2017, el Perú se ubica en el puesto 63 en comprensión de textos y matemáticas, y en el puesto 64 en ciencias, de un total de 65 países. Con ello, se ubica en el último lugar entre los países de América Latina que rindieron las pruebas en las materias de comprensión de textos y ciencias, y en el penúltimo en el área de matemáticas”. (FONDEP, s.f., párr.6)

“El 65 por ciento de los alumnos peruanos se ubicó por debajo del Nivel 2 en el área de comprensión de textos, mientras que en matemáticas y ciencias dichos porcentajes fueron de 73 y 68 por ciento, respectivamente. Cabe señalar que el Nivel 2 muestra que un alumno cuenta con las habilidades básicas necesarias para participar en forma efectiva y productiva en la sociedad” (OECD, 2016 como se citó en FONDEP, párr.7).

### **3.2.Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación**

“La educación enfrenta un escenario de profundas transformaciones, con demandas de calidad, eficiencia y equidad, a partir del cambio en la sociedad, caracterizado por un desplazamiento desde una gestión escolar que se centraba en dar respuesta a los macro niveles del sistema escolar a una, donde el foco es la escuela como un microsistema abierto, donde se aplican las políticas públicas y se reciben las presiones que el conjunto de organismos del sector y su entorno, ejercen sobre ella”. (López, 2018, párr.1)

“La complejización de la gestión escolar producida en las últimas décadas y su deficiente abordaje, de acuerdo con la investigación nacional e internacional,

impacta finalmente en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes y, por tanto, influye negativamente en la calidad y equidad de la educación”. (López, 2018, párr.2)

“La importancia de la gestión escolar deriva del hecho de que ésta tiene como objetivo central lograr aprendizajes de calidad, es decir, se relaciona con la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la calidad de los procesos, el ejercicio del liderazgo y las prácticas al interior de la comunidad educativa, en los ámbitos pedagógico, comunitario y administrativo”. (López, 2018, párr.3)

“Si bien en nuestro país durante las últimas décadas se ha implementado un conjunto de políticas públicas que apuntan al mejoramiento de la calidad de la gestión de las organizaciones educativas, introduciendo nuevas prácticas relacionadas con la formación de directores, planificación, seguimiento y el control de la gestión, éstas no han impactado aún en los resultados del sistema”. (López, 2018, párr.4)

“En diversos estudios realizados, los profesionales que se desempeñan a nivel directivo en los colegios, como también los docentes, han visibilizado la necesidad de enfrentar el creciente grado de complejidad de la gestión escolar con una mayor especialización en este campo de quienes dirigen estas organizaciones”. (López, 2018, párr.5)

“Esta línea, la formación en gestión escolar resulta un aporte relevante al mejoramiento de la calidad de la educación, por cuanto quienes incrementan sus conocimientos en esta línea adquirirán las herramientas que en el escenario actual resultan imprescindibles para gestionar las organizaciones escolares en forma efectiva; de lo contrario, solo se deja espacio para la improvisación o la aplicación de la experiencia, que no necesariamente es lo que se requiere, sino un mayor grado de profesionalización en la gestión escolar”. (López, 2018, párr.6)

## CAPÍTULO IV

### IMPORTANCIA DEL DIRECTOR EN LA EDUCACIÓN ACTUAL

#### **4.1. La importancia de un buen director**

“La importancia de la dirección en la eficacia del centro escolar es un aspecto resaltado en los estudios más relevantes sobre las organizaciones escolares desde hace años” (El director en los centros educativo, 2011, párr.1).

Así en la introducción de James (1981) como se citó en El director en los centros educativo (2011) señalaba: "Nunca he visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director" (párr.2)

“He visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacada se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director" (El director en los centros educativo, 2011, párr.3).

Antúnez (2013) como se citó en El director en los centros educativo (2011):

“También insiste en que los resultados de muchos estudios sobre centros escolares que hoy consideramos plausibles han contribuido a proporcionar aún más peso a esta evidencia: "Sea cual fuere el enfoque organizativo predominante en un centro educativo, las personas que desarrollan tareas directivas en él y la forma de ejercerla tienen una importancia decisiva para el desarrollo de la institución”. (párr.4)

“Aún más, las investigaciones sobre la dirección escolar ponen de relieve que hay una correlación alta entre la consolidación del centro

educativo y la existencia de una dirección definida, estable, prestigiada y con empuje. E igualmente, a la inversa, una dirección indefinida, variable, fluctuante, refleja un centro educativo con una organización débil, donde priman ciertos individualismos, falta un proyecto común que actúe como motor interno de transformación”. (El director en los centros educativo, 2011, párr.5)

“La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (si no el principal) es el director del establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues porque la dirección de los establecimientos escolares se confíe a profesionales calificados que posean una formación específica, particularmente en cuestiones de administración”. (El director en los centros educativo, 2011, párr.6)

“Existe pues un amplio consenso sobre la necesidad de un buen, llamémosle gestor, administrador o director para el funcionamiento eficaz del centro educativo; pero no parece fácil encontrar el modelo idóneo” (El director en los centros educativo, 2011, párr.7).

#### **4.2. Modelos de dirección**

“En educación existen diferentes formas y estilos de hacer dirección escolar, existiendo directores que realizan su labor solo por cumplir y otros que la ejecutan de manera excelente, poniendo los mayores esfuerzos por el compromiso asumido y el bienestar de la comunidad. Algunos estilos de dirección son:

- ✓ Dirección autocrática. Está basada en la autoridad formal y única del director, cuyas decisiones son acatadas sin discusión por el personal, por temor a las amenazas de alejamiento y otros tipos de castigos frecuentes.
- ✓ Dirección paternalista. Es la dirección basada en recompensa económica y seguridad en el trabajo, como medios para motivar al personal; el director



asume el papel de "padre protector" a cambio de obediencia y sumisión. Ambos estilos fomentan la dependencia, por lo que el centro educativo es percibido como proveedor de protección y seguridad. La desventaja es que se habitúa a una actitud pasiva ante los problemas y se vuelve estática. Estos estilos reflejan muy bien el enfoque tradicional que se encuentra todavía arraigado en las unidades educativas públicas de varios países de Latinoamérica, por lo que no ofrecen las condiciones psicológicas y sociales necesarias para el trabajo innovador.

- ✓ Dirección de apoyo. Este estilo está basado en el liderazgo, en vez de la autocracia y el paternalismo, mediante el cual el director crea un clima de apoyo (técnico, emocional, etc.) al personal en todos los momentos y ámbitos de trabajo”. (Marconi, s.f., párr.70)

“El resultado es que el personal se siente motivado y dispuesto a participar, ya que el trabajo se estructura de modo comprensible y en un clima de colaboración; además siente que sus inquietudes e iniciativas son tomadas en cuenta. En el actual proceso de cambio e innovación, los nuevos conocimientos y habilidades de trabajo que no siempre son fácilmente accesibles para los maestros, con el consiguiente temor al fracaso, este estilo puede resultar particularmente potenciador.

- ✓ Dirección colegiada. Es una ampliación del estilo de apoyo, y está basado en el concepto de equipo. El director promueve en el personal el sentido de la colaboración mutua en el trabajo y las iniciativas autónomas emprendidas en grupo o equipo”. (Marconi, s.f., párr.74)

“Con la dirección colegiada, el personal adquiere mayor sentido de responsabilidad y de autodisciplina en el trabajo; adopta e implementa decisiones con mayor libertad en el ámbito de su competencia, y desaparece el temor ante lo nuevo y los errores, en vez de causar decepción, estimulan la indagación y el sentido de riesgo. Es un estilo bastante apropiado para la actividad docente, pues existe suficiente margen de libertad para las decisiones respecto al trabajo y para el desarrollo de iniciativas creativas. La actividad pedagógica actual no responde a una rígida estructuración como en el pasado,

que obliga al maestro a la reproducción pasiva de disposiciones prefabricadas”. (Marconi, s.f., párr.76)

“Cada director habrá de preguntarse cuál de estos estilos de dirección está aplicando, en predominio, en la actualidad. puesto que en la práctica difícilmente se puede encontrar la aplicación pura o exclusiva de un determinado estilo de dirección. En Latinoamérica, y más en Centroamérica, prevalecen estilos de tendencia autocrática en vez de los estilos de apoyo y el colegiado, que son los que se requiere aplicar, por su estrecha relación con los ideales de democracia, participación y apertura al cambio”. (Marconi, s.f., párr.77)

#### **4.3. Análisis de la Dirección educativa de hoy en día**

“El nuevo director es un profesional con otra sensibilidad, es un gestor, mucho mejor preparado profesionalmente, todo ello para afrontar con éxito los retos y desafíos de una sociedad en continuo cambio, mucho más rica, contradictoria y compleja que la sociedad de décadas pasadas. El director de hoy debe compartir su liderazgo con sus colaboradores para poder conseguir unos resultados capaces de satisfacer las expectativas de los ciudadanos en un clima normalmente turbulento y muchas veces conflictivo. Sin embargo, existen varios países en los que la dirección aun es burocrática y autoritaria”. (Marconi, s.f., párr.79)

“Ciertos autores contemporáneos aducen que "nunca han visto una buena escuela con un mal director, ni una mala escuela con un buen director, y que han visto cómo malas escuelas se convertían en buenas y, lamentablemente, cómo destacadas escuelas se precipitaban rápidamente hacia su declive. En todos los casos, el auge o declive podía verse fácilmente reflejado en la calidad del director”. (Marconi, s.f., párr.80)

“Como efecto de la globalización, varios países han tenido que realizar cambios en varias facetas de su sociedad y de los entes gubernamentales. Y la educación no ha sido la excepción, y no podría serlo aun en ausencia de tal proceso mundialista, pues los usuarios del servicio educativo han elevado sus exigencias al respecto, y como consecuencia de esto último han surgido nuevos enfoques y modelos

educativos. La sociedad esta, entonces, ante nuevos escenarios educativos, que ha de ser adoptados por los centros escolares, a expensa de quedar a orillas de la eficiencia y vanguardia educacional”. (Marconi, s.f., párr.81)

“En Europa ha surgido nuevos estilos de dirección que asume de forma clara y sin complejo el ejercicio de un liderazgo compartido que se expresa en modelos diferentes, como el Liderazgo instructivo y educacional de Duke (2014), que entiende la dirección escolar como el ejercicio de un liderazgo del proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto de una organización que aprende; es un modelo directivo volcado en los profesores y en las familias como agentes claves para que el alumno se implique en los procesos educativos”. (Marconi, s.f., párr.82)

“El modelo de dirección cambia en cada país condicionado por tres variables que conforman su entramado histórico y cultural: el modo de acceso a la dirección, el marco normativo que define el funcionamiento y organización del centro educativo y los desafíos de carácter social, cultural y político a los que tienen que responder los centros. Es interesante tener en cuenta estas tres variables para entender tanto lo que nos diferencia como lo que nos acerca a los diferentes modelos de centros y de directivos”. (Marconi, s.f., párr.83)

#### **4.4.El director de la educación en Perú**

Díaz (2010):

“Señalan que el director es pieza clave en la institución de enseñanza. El éxito en el cumplimiento de las finalidades institucionales depende en gran medida de su capacidad de idear, conducir y movilizar a la comunidad educativa hacia los objetivos y metas que más convengan a la organización”. (párr.4)

“Además, el aprovechamiento del potencial que tiene cada profesor y el equipo docente en general están fuertemente condicionados por la capacidad del director de estimularlos a trazarse metas crecientemente ambiciosas. En otras palabras, un profesor que encuentra el ambiente, incentivos y condiciones adecuadas podrá dar lo mejor de sí. Lo

contrario sucede con el profesor que no trabaja en ese contexto, por mejor calificado que esté”. (Díaz, 2010, párr.4)

“De todas las responsabilidades de un director, la relacionada con los resultados de aprendizaje es la más importante. Sobre ella hay que rendir cuentas a la comunidad y a la administración. Dependiendo en gran medida el éxito de la gestión del director, es preciso que su selección sea cuidadosa. No basta ser un buen profesor de aula para dirigir; sino estar preparado para asumir funciones de conducción de un grupo, poseer ciertas formas de comportamiento, habilidades básicas para el manejo de técnicas de gestión pedagógica e institucional, así como poseer una calificación deseable para el cargo”. (Díaz, 2010, párr.5)

“Definir las características que debe reunir el director no solo facilitará la búsqueda del hombre adecuado para el cargo que desempeñará, sino también servirá para orientar sus programas de formación inicial y permanente y para configurar los elementos de una evaluación del desempeño laboral para quienes ocupan ese cargo”. (Díaz, 2010, párr.7)

#### **4.4.1. Revisión de la literatura sobre liderazgo escolar y rendimiento**

##### **Gestión y liderazgo escolar**

“Durante mucho tiempo, el modelo de dirección escolar predominante centró el papel del director en tareas administrativas y burocráticas. Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela” (Álvarez, 2016 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.13).

“Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente. Hoy en día, es indispensable

incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes”. (Bolívar, 2015 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.13)

“Diversos estudios acerca de la gestión y la calidad de la educación coinciden en señalar la importancia del liderazgo para una dirección de calidad en los centros educativos Rojas y Gaspar (2016). El director, como principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela. La calidad de las escuelas depende de la calidad del equipo directivo, en tanto sus miembros ejerzan un liderazgo eficaz, que influya en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los docentes, quienes, a su vez, moldearán la práctica pedagógica en las aulas y, por consiguiente, los aprendizajes de los estudiantes”. (Barber y Mourshed 2008; Pont, Nusche y Moorman 2008 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.14)

“En la gestión escolar, existen dos tipos de liderazgo que se diferencian por su función: uno orientado hacia la administración de los centros educativos, y otro centrado en los aspectos curricular y pedagógico” (Rodríguez-Molina, 2011 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.14).

“El liderazgo administrativo consiste en que el director se hace cargo de la fase operacional de la institución educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales. Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar, 2015). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los

docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución”. (Murillo, 2016; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.13)

“En el Perú, la gestión educativa es entendida como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo tanto las estructuras administrativas y pedagógicas como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a los estudiantes desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces”. (Ministerio de Educación, 2016 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.14)

“Desde el Minedu se reconoce el papel primordial que desempeña el director escolar tanto en la conducción de la escuela como en la toma de decisiones en diversos ámbitos. El director es concebido como la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, y responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo”. (Ministerio de Educación, 2013 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.14)

“Así, para asegurar una gestión escolar efectiva y de calidad, el director del centro educativo no puede dejar de lado el aspecto pedagógico en su quehacer” (Freire & Miranda, 2016, p.14).

“Sin embargo, un estudio cualitativo realizado en el Perú revela que los propios directores reconocen que invierten la mayor parte de su tiempo en funciones administrativas y burocráticas, lo que los lleva a restringir su quehacer pedagógico a un limitado acompañamiento de las actividades que el docente realiza en el aula, actividades que son determinadas de manera independiente”. (Freire & Miranda, 2016, p.14)

### **El liderazgo escolar y su relación con el rendimiento académico**

“Los mecanismos por los cuales se relaciona el liderazgo del director con el rendimiento académico de los estudiantes pueden ser directos o indirectos.

Los directores interactúan de manera directa con los estudiantes mediante el monitoreo y la sanción de la conducta de estos últimos en la escuela, así como de las acciones tendientes a controlar la disciplina de aquellos que presentan problemas o faltan frecuentemente al colegio, ya que la función de estos profesionales consiste en dirigir y supervisar el desarrollo, la evaluación y la mejora de la educación de todos los alumnos”. (Freire & Miranda, 2016, pp.14-15)

“De manera indirecta, el autor dice que el liderazgo del director incide en el rendimiento de los estudiantes en tanto contribuya a desarrollar entornos de aprendizaje para los profesores, estimule una comunicación fluida con ellos, los supervise constantemente, comparta con ellos la toma de decisiones, los motive y aliente sus capacidades; de esta manera mejoraría el desempeño de los profesores en el aula, lo cual implicaría mejoras en el rendimiento de los estudiantes”. (Freire & Miranda, 2016, p.15)

En la misma línea, Hallinger & Heck (2015) como se citó en Freire Miranda (2016) mencionan que “ambos tipos de mecanismos —tanto los directos como los que se ejercen sobre los docentes, y que después se transmiten a los alumnos— influyen en el rendimiento de estos últimos” (p.15).

“A raíz de la importancia que cobra la escuela, diversos estudios analizan no solo los factores asociados al rendimiento académico tomando en cuenta variables ligadas al contexto individual y familiar de los estudiantes, sino que también consideran ampliamente variables relacionadas con los diferentes insumos educativos y los procesos que se llevan a cabo al interior de las escuelas” (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2000 y 2010 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.17)

“En América Latina, los resultados obtenidos por el estudio de factores asociados al logro cognitivo a partir de los resultados de los estudiantes en el SERCE evidencian la influencia predominante de variables de proceso, como el clima escolar y la gestión del director. Así, cuando las tareas del director se orientan por el liderazgo pedagógico y la promoción de los aprendizajes en la

escuela, su actividad tiene un impacto positivo sobre el rendimiento académico de los estudiantes”. (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, 2016 como se citó en Freire & Miranda, 2016, p.17)

“En el caso peruano, este efecto resultó significativo para estudiantes de sexto grado de primaria en las tres áreas evaluadas: Lectura, Matemática y Ciencias. De esta manera, se observa cuán escasa es la literatura empírica existente en América Latina, y especialmente en el Perú, aun cuando se reconoce la importancia del tema y esta forma parte de la agenda política”. (Freire & Miranda, 2016, p.17)



## CONCLUSIONES

**PRIMERO:** El director es el líder formal de la institución educativa, en ese sentido tiene características importantes y funciones que cumplir para el normal desenvolvimiento de la organización que preside , entre ellas está su rol como gestor escolar, como líder pedagógico, autoridad y representante normativo de la organización, entre otros

**SEGUNDO:** Recientes investigaciones sobre la gestión de la calidad y la calidad de la educación sugieren la enorme importancia del liderazgo para una dirección de calidad en las instituciones educativas. El director, como cabeza de la organización y principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la institución educativa. La calidad de la educación depende del manejo del equipo directivo que lleve la gestión escolar en ese sentido.

Este trabajo y las fuentes citadas sugieren que el director influye de manera indirecta en el rendimiento académico de los estudiantes; mientras este contribuya a través de los maestros a una comunicación fluida, motivación a desarrollo de capacidades, mejora de desempeño entre otros que implicaría en mejores en el rendimiento académico de los educando.

## REFERENCIAS CITADAS

- Aguilera, M. (2011). *La Función Directiva en Secundarias Públicas. Matices de una tarea compleja*. Obtenido de Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/01/P1C143.pdf>
- Baez, D. (s.f.). *Propuesta del perfil ideal del director escolar a la luz del sistema preventivo salesiano*. Obtenido de Monografias: <https://www.monografias.com/trabajos-pdf5/propuesta-del-perfil-ideal-del-director-escolar-luz-del-sistema-preventivo-salesiano/propuesta-del-perfil-ideal-del-director-escolar-luz-del-sistema-preventivo-salesiano.shtml>
- Benavides, & Rodríguez. (2016). *Soñando juntos una escuela digna y acogedora. Sistematización de la experiencia de gestión escolar de la Institución Educativa 34504 de la comunidad de Camantarma, Oxapampa-Pasco*. Lima: Minedu-FONDEP .
- Castañeda, J. (2018). *La importancia del director escolar*. Obtenido de El Siglo: <https://elsiglo.com.gt/2018/02/17/la-importancia-del-director-escolar/>
- Díaz, H. (2010). *Un director para la escuela peruana*. Obtenido de Educared: [http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un\\_director\\_para\\_la\\_escuela\\_pe/](http://educared.fundaciontelefonica.com.pe/desafioseducacion/2010/11/23/un_director_para_la_escuela_pe/)
- El Director en los Centros Educativos. (2011). *La importancia de un buen director*. Obtenido de <http://laeducacionenprimaria.blogspot.com/2011/10/la-importancia-de-un-buen-director.html>
- FONDEP. (s.f.). *Educación básica en el Perú: situación actual y propuestas de política*. Obtenido de <https://www.fondep.gob.pe/educacion-basica-en-el-peru-situacion-actual-y-propuestas-de-politica/>
- Freire, S., & Miranda, A. (2016). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).
- Hanushek, E., & Woessman, L. (2017). *Herramientas para trabajar en mediación*. Buenos Aires: Paidós.
- López, P. (2018). *Importancia de la formación en gestión de directivos, para el mejoramiento de la calidad de la educación*. Obtenido de <http://www.facso.uchile.cl/noticias/141657/importancia-de-la-formacion-en-gestion-de-directivos>

- Marconi, J. (s.f.). *Dirección educativa. Educación Administrativa*. Obtenido de Monografias: <https://www.monografias.com/trabajos94/direccion-educativa/direccion-educativa.shtml>
- Martínez, R. (2014). *Factores que inciden en el rol del director escolar en escuelas en plan de mejoramiento*. Obtenido de Universidad del Turabo : [http://ut.suagm.edu/sites/default/files/uploads/Centro-Estudios-Doctorales/Tesis\\_Doctorales/2014/RMartinez-Ruiz.pdf](http://ut.suagm.edu/sites/default/files/uploads/Centro-Estudios-Doctorales/Tesis_Doctorales/2014/RMartinez-Ruiz.pdf)
- Orellana, J. (s.f.). *Manual de organización y funcioneS (MOF) de la institución educativa ciencias señor de la joya*. Obtenido de <http://docentes.iecsj.edu.pe/documentos/MOF.pdf>
- Román, M., Cámara, A., & Rueda, E. (2014). *El contacto vivencial con la naturaleza: clave para un proceso educativo transformador. Experiencia de la Institución Educativa N° 82540 "David G. Alva Jave" Cascas, La Libertad*. Lima: Minedu-FONDEP.

## El Nuevo Rol del Director en la Educación Peruana

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>publicaciones.inee.edu.mx</b> Fuente de Internet	<b>4%</b>
<b>2</b>	<b>www.buenosapuntos.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>www.fondep.gob.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>repositorio.upp.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>elsiglo.com.gt</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Abierta para Adultos</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>es.slideshare.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

9	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<1%
10	<b>laeducacionenprimaria.blogspot.com</b> Fuente de Internet	<1%
11	<b>www.facso.uchile.cl</b> Fuente de Internet	<1%
12	<b>repositorio.untrm.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1%
13	<b>documents.mx</b> Fuente de Internet	<1%
14	<b>docentes.iecsj.edu.pe</b> Fuente de Internet	<1%
15	<b>Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia</b> Trabajo del estudiante	<1%
16	<b>Submitted to Universidad Tecnológica de Honduras</b> Trabajo del estudiante	<1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

&lt; 15 words

Excluir bibliografía

Activo