

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo directivo en instituciones educativas de educación básica

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

Autor:

Celso Quispe Mundaca

PIURA – PERÚ

2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUMBES

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN



Liderazgo directivo en instituciones educativas de educación básica

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

Celso Quispe Mundaca (Autor)

Segundo Oswaldo Alburquerque Silva (Asesor)

PIURA – PERÚ

2020



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

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO ACADÉMICO

En Piura, a los dieciocho días de febrero del dos mil veinte, se reunieron en un ambiente de la I.E. P. Pontificio, los integrantes del Jurado Evaluador, los integrantes del Jurado Evaluador, designado según convenio celebrado entre la Universidad Nacional de Tumbes y el Consejo Intersectorial para la educación peruana, al Dr. Oscar Calixto La Rosa Fejoo, coordinador del programa; representantes de la Universidad Nacional de Tumbes (Presidente), Dr. Saúl Sanción Yafante (secretario) y Mg. Raúl Alfredo Sánchez Ancojima (Vocal), con el objeto de evaluar el trabajo académico denominado: "*Liderazgo directivo en instituciones educativas de educación básica*"; para optar el Título de Segunda Especialidad Profesional de Investigación y Gestión Educativa al señor Celso Quispe Mundaca.

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

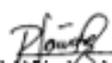
Luego de la exposición del trabajo, la formulación de preguntas y la deliberación del jurado lo declararon APROBADO por UNANIMIDAD con el calificativo QUINCE.

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

Siendo las NOBUE 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 C. La Rosa Fejoo
Presidente del Jurado


Dr. Saúl Sanción Yafante
Secretario del Jurado


Mg. Raúl A. Sánchez Ancojima
Vocal del Jurado

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1	12
OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA.....	12
1.1. Objetivo General	12
1.2. Objetivos Específicos	12
CAPÍTULO 2	13
EL LIDERAZGO DIRECTIVO	13
2.1. Definición de liderazgo	13
2.2. Características de un líder	14
CAPÍTULO 3	17
LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA	17
3.1. Teorías sobre el liderazgo educativo	17
3.2. Dimensiones del liderazgo directivo	20
3.2.1. Gestión de un adecuado ambiente de aprendizaje.	21
3.2.2. Orientación y acompañamiento del proceso pedagógico.	21
3.3. Liderazgo pedagógico	23
3.3.1. Papel del director en la dimensión pedagógica	24
3.4. Cualidades del director eficaz	26
CAPÍTULO 4	28
IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA.....	28
CONCLUSIONES	34
REFERENCIAS	35

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es entender el Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de Educación Básica. El liderazgo ha sido objeto de varios estudios durante distintas épocas. Se puede decir que el líder es el que alcanza los objetivos y metas propuestas con la ayuda de todo su personal. El liderazgo pedagógico se define como la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. El desempeño docente es un concepto que aproxima a la evaluación de la efectividad docente. Diferentes estudios concluyen que un liderazgo pedagógico efectivo favorece un mejor desempeño docente.

Palabras Clave: Liderazgo, Dirección, Competencias

INTRODUCCIÓN

Raxuleu (2014), afirma:

“El primer factor preponderante en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, lo constituye el desempeño pedagógico del docente, seguido por del liderazgo del director. Desde esta perspectiva, un proceso educativo de calidad se caracteriza por las más altas capacidades de los profesionales involucrados en su desarrollo. La segunda condicionante en importancia, el liderazgo directivo, influye de manera directa en el desempeño de los maestros y de forma indirecta el aprendizaje de los educandos”.

Continúa Raxuleu (2014):

“El proceso de mejora de la calidad de la educación del país ha planteado la necesidad de redoblar esfuerzos en mejorar las competencias directivas y de docencia, sin embargo, en la actualidad, son escasas las acciones y pocos los avances en el abordaje de ambas variables lo que representa una enorme desventaja de las instituciones de educación básica en ofrecer la formación integral de los educandos. Sí, los dos factores aludidos, son los más categóricos en la calidad educativa, es fácil suponer que, en el momento actual, no son llevados a cabo con eficacia y efectividad. Los resultados de las evaluaciones nacionales destinadas a medir los aprendizajes de los estudiantes, son rotundamente deficientes”.

“En consecuencia, enfocar los esfuerzos para conocer esa realidad, constituye un paso importante que contribuye al reconocimiento de las deficiencias como tarea

previa a la búsqueda de alternativas de solución. La importancia de este estudio, estriba en el aporte de información sobre el liderazgo directivo”. (Raxuleu, 2014)

En este marco, dada la importancia del liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación básica nos planteamos algunas interrogantes: ¿Qué se entiende por liderazgo? ¿En que consiste el liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación básica? ¿Cuál es la importancia del liderazgo directivo en las instituciones educativas de educación básica?

La investigación responde a la necesidad de contar con información actualizada con respecto al liderazgo de los directivos de instituciones de educación básica y, explicar su relación con el desempeño docente. Asimismo, los resultados que se obtengan contribuirán a la comprensión de la necesidad de orientar el trabajo directivo en las instituciones de educación básica.

Existen múltiples estudios tanto a nivel nacional como internacional enfocados a describir la realidad del liderazgo directivo, de ellos se han tomado como antecedentes de este trabajo a los siguientes:

“Macedo Chauca Telmo Gustavo, Chavez Gallardo Miriarn Eugenia, Gabriel Islado Nerrecio Máximo y Macedo Chauca Criseida Tania (2016). **Liderazgo del director y desempeño docente en instituciones educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016**. Universidad San Pedro - Vicerrectorado de Investigación - Dirección General de Investigación - Facultad de Educación y Humanidades. Chimbote – Perú”. “La investigación tuvo como propósito determinar si existe relación entre liderazgo del director y desempeño docente en institucionales educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016. La población estuvo constituida por 825 docentes, se trabajó con una muestra de 180 docentes y se optó por el diseño de investigación correlacional. Para la recolección de la información se utilizaron como instrumentos el Cuestionario de liderazgo multifactorial y la Ficha de monitoreo de la práctica pedagógica. Los resultados revelan que existe relación

entre ambas variables en la población de estudio, dado que el valor del estadístico exacto de Fisher es de 0,00003, muy inferior a 0,05”.

“Mestanza Saavedra Segundo Manuel (2017). **Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana.** Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de la Educación. Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Escuela de Posgrado - Maestría en Administración de la Educación”. “El objetivo general de este estudio de investigación fue determinar la relación que existe entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional de los docentes de la I.E. ‘San Antonio de Jicamarca’, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana; y, como objetivos específicos, identificar la relación entre la capacidad en la gestión institucional y el desempeño profesional de los docentes, la habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y el desempeño profesional de los docentes y la competencia en la orientación de los procesos pedagógicos y el desempeño profesional de los docentes. Es una investigación de Tipo Descriptivo que pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables a fin de conocer cómo se relacionan éstas; es decir, si existe una relación asociativa o funcional entre la Variable Cualitativa: Liderazgo Pedagógico del Director; y, la Variable Cualitativa: Desempeño Profesional Docente. Dadas las características de la investigación, le correspondió un Diseño Transeccional o Transversal Correlacional-Causal, que se limita a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad; es decir, no pretende establecer una relación causal, solo se circunscribe a describir las relaciones entre las variables únicamente en términos correlacionales. La población estuvo constituida por 58 integrantes de la comunidad educativa; es decir, por 01 director, 01 subdirectora y 56 docentes, 08 de educación inicial, 24 de educación primaria y 24 de educación secundaria. La muestra lo constituyeron los 56 docentes de los tres niveles educativos. Este estudio de investigación contempló un muestreo no probabilístico; es decir, de tipo intencional, intencionado o criterial, donde la representatividad se da en base a una opinión o intención particular de quien selecciona la muestra. Las técnicas

seleccionadas han sido la encuesta y la observación. Los instrumentos fueron el cuestionario sobre liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación del desempeño profesional docente, que fueron sometidos a un proceso de validación mediante juicio de expertos y a un estudio de confiabilidad y validez. Los resultados de la investigación, según la Prueba de Chi-Cuadrado de Pearson, indican que no existe una relación significativa entre el liderazgo pedagógico del director y el desempeño profesional docente”.

“Reyes Flores Nilo Teófilo (2012). **Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao**. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola – Escuela de Postgrado. Lima – Perú”. “La investigación tiene como propósito principal determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Tanto la encuesta sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del desempeño docente fueron aplicados sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se obtuvieron como resultados la no correlación entre los aspectos estudiados y se concluye que el desempeño docente está vinculado a diversos factores, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la percepción del liderazgo ejercido por el director es sólo un aspecto más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los aspectos sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de enseñanza y otros”.

“Ríos Fagua María Eugenia, González Fúquene Iván Camilo, Prieto Parra Óscar Enrique y Moreno Reina Julián Andrés (2017). **Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá**. Universidad de la Sabana - Facultad de Educación - Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas”. “El presente proyecto de tipo cualitativo y diseño de Teoría Fundamentada presenta una indagación acerca del liderazgo directivo y los efectos percibidos por docentes,

estudiantes y los propios directivos en cuatro instituciones educativas oficiales de Bogotá: Naciones Unidas, La Estancia San Isidro Labrador, La Gaitana y Aldemar Rojas Plazas. Los insumos recolectados se procesaron con el Atlas Ti, versión 7.5 y se siguió la ruta para el análisis de teoría fundamentada que pretende abstraer teoría sustantiva emergente de los datos. En este orden de ideas se tomó como referente metodológico a Glaser (1992) quien presenta una propuesta de diseño emergente en la teoría fundamentada. Es decir, para llegar a la teorización, los datos pasaron por un proceso de codificación abierta, focalización y codificación axial. Los resultados revelan que la comunidad educativa percibe una clara incidencia de los estilos y las prácticas de liderazgo directivo en el éxito escolar, lo cual puede brindar información relevante para potenciar la calidad de las instituciones educativas. Esta mirada reflexiva posibilita cuestionamientos sobre la formación del directivo docente y constituye un aporte para comprender las competencias de liderazgo directivo que subyacen de las experiencias exitosas de cada directivo”.

“Vila Sánchez Helen Kaarol (2018). **Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 – Comas, 2018**. Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública. Universidad César Vallejo – Escuela de Posgrado. Lima- Perú”. “El trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de nivel primaria de la UGEL N° 04 en el distrito de Comas para el periodo 2018. El enfoque fue cuantitativo, con método hipotético – deductivo, con un tipo de estudio según su finalidad básica, su nivel fue correlacional y su temporalidad fue transversal; se utilizó un diseño no experimental, pues se identificó y describió las características de las variables estudiadas para proponer cambios en la realidad problemática. Las técnicas de recolección de datos fueron las encuestas aplicadas a los docentes de nivel primaria en el distrito de Comas; por lo tanto, la población fue de 1172 docentes y la muestra de tipo probabilística estuvo conformada por 290 docentes de 10 instituciones educativas públicas. El resultado de la investigación arrojó que existe una correlación positiva de 0.810, por la cual se concluyó que existe una relación entre el liderazgo directivo y la gestión educativa en las IIEE Públicas

de nivel primaria en el distrito de Comas de la jurisdicción UGEL 04, en el año 2018”.

CAPÍTULO I

OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA

Los objetivos planteados son los siguientes:

1.1. Objetivo General

Entender el Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de Educación Básica.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar la definición y características del liderazgo.
- Identificar en que consiste el Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de Educación Básica.
- Reconocer la importancia del Liderazgo Directivo en Instituciones Educativas de Educación Básica.

CAPÍTULO II

EL LIDERAZGO DIRECTIVO

De acuerdo a Hogg y Vaughan (2010), citado por Raxuleu (2014), “el liderazgo es una relación en la que algunos miembros de un grupo, son capaces de influir en el resto para que acepte como propios nuevos valores, actitudes y objetivos y que se esfuercen para alcanzarlos. Al mismo tiempo, citan a Chemers que define el liderazgo cómo un proceso de influencia social mediante el cual, una persona reúne y moviliza la ayuda de otras para alcanzar un objetivo común”.

2.1. Definición de liderazgo

El liderazgo se define cómo “situación de superioridad en que se halla una institución, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito” (Diccionario de la Real Academia Española, DRAE, actualización 2018).

La palabra líder cómo: “Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva”.

Por su parte, Palomo (2010) “expone que el tema del liderazgo ha sido objeto de varios estudios durante distintas épocas. Menciona que en 1940 Kurt Lewin y sus colaboradores inician a investigarlo sistemáticamente”. La misma autora agrega que el líder es efectivo cuando sus ideas y acciones:

- a) “Movilicen a otros para que deseen luchar en pos de los objetivos o metas comunes.
- b) Consiga el apoyo de los demás sin dar órdenes autoritarias.

- c) No pida obediencia, sino el compromiso y la implicación.
- d) Obtenga credibilidad mediante sus actuaciones.
- e) Dé el ejemplo y se constituya en modelo para los otros.
- f) Se ocupe de alterar el *statu quo*, para la generación de procesos nuevos y revolucionarios.
- g) Experimente, acepte los retos y riesgos.
- h) Visualice el futuro.
- i) Genere una visión compartida sobre el proyecto.
- j) Fomente la colaboración y el trabajo en equipo.
- k) Esté atento a los nuevos avances y tendencias y además aprenda con rapidez.
- l) No favorezca las fórmulas obsoletas, sino que potencia la creatividad y la innovación.
- m) Favorezca las sinergias tanto dentro como fuera de la organización.
- n) Comunique adecuadamente cambios a sus colaboradores, así como las acciones e implicaciones que conllevan.
- o) Siga un planteamiento claramente proactivo”.

“Enfatiza que el líder es el que alcanza los objetivos y metas propuestas con la ayuda de todo su personal. Encuentra el recurso exacto para lograr que su equipo de trabajo dé lo mejor de sí, sin más condición que el compromiso asumido para trabajar por un objetivo común”. (Palomo, 2010)

En la misma línea, Koontz y Weihrich (2004) “expusieron que es en la persona del líder donde recae directamente la responsabilidad de planificar el futuro, responder con soluciones, motivar a su personal, así como crear las estrategias y mecanismos de operación. Es el primer llamado a dirigir los pasos de su personal con claridad y honestidad en busca siempre de los objetivos institucionales”.

2.2. Características de un líder

De Donis (2007), citado por Raxuleu (2014), “definió cuatro características

básicas de un líder: su visión ganadora caracterizada por poseer pleno conocimiento de las oportunidades que se presentan, saber que los pequeños logros contribuyen a alcanzar las grandes metas, utilizar las crisis como retroalimentación y aprendizaje y saber convertir las deficiencias en ventajas; su pasión por la vocación que le permite esforzarse al máximo y estar prevenido para las oportunidades con mucha anticipación; su integridad que le posibilita actuar con ética, tener la confianza plena del personal en él para poder trabajar por un objetivo común, revisar sus valores constantemente y trabajar para el eterno perfeccionamiento y su audacia y curiosidad para descubrir, investigar e informarse, reconocer que la información y el conocimiento le brindan ventaja y manejar muy bien los momentos para actuar”.

Está establecido que “no importa cuán dotado sea un líder, sus dotes nunca alcanzarán su máximo potencial sin la aplicación de la autodisciplina. Ésta permite que un líder alcance el nivel más elevado y es la clave para un liderazgo duradero” (Maxwell, 2007, p.36). “Respecto a las características del liderazgo, afirma tiene muchas facetas como el respeto, la experiencia, la fuerza emocional, la disciplina, el sentido de la oportunidad, entre otros. Destaca que muchos de los factores que entran en juego son intangibles por eso los líderes requieren madurar para ser efectivos”. (Raxuleu, 2014)

“El mismo autor, agrega que existen cuatro fases para el crecimiento del liderazgo: crecimiento y conocimiento; reconocimiento de la capacidad por parte del equipo; aprender hoy para liderar en el mañana y luchar para la incidencia”. (Raxuleu, 2014)

Hernández et al. (2012), “afirman que entre las características, capacidades y habilidades de un líder sobresalen las siguientes”:

- a) **Físicas**, cómo la capacidad de trabajo y resistencia a la fatiga.
- b) **Intelectuales**, que incluyen la inteligencia media, alta y la fluidez verbal.
- c) **Sociales**, constituidas por la comunicación, motivación, sociabilidad, sensibilidad social o empatía, simpatía, trabajo en equipo, ecuanimidad, asertividad, cooperación, confiabilidad, delegación y apoyo.

- d) **Psicológicas**, cómo el equilibrio, control, autoconfianza, estabilidad emocional, tenacidad, resistencia a la frustración, iniciativa y creatividad.
- e) **Prácticas**, conformadas por el conocimiento, información, aptitudes específicas, eficacia y la responsabilidad”.

CAPÍTULO III

LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

Las instituciones educativas en el Perú cuentan con un director o un equipo directivo integrado por un director y uno o más subdirectores.

3.1. Teorías sobre el liderazgo educativo

De acuerdo a Murillo, Barrio y Pérez (1999), citados por Raxuleu (2014), “la investigación sobre liderazgo arranca a inicios de siglo XX; reconocen que ha existido un reciclaje de las ideas que tienen como punto común, entender el liderazgo y la gestión como íntimamente unidos”.

- a) **“Teoría de la gran persona:** con una visión sobre el liderazgo que atribuye virtudes eficaces a cuestiones innatas; no obstante, los líderes no se diferencian mucho de las demás personas en la vida cotidiana, son los rasgos de personalidad adquiridos desde la niñez los que otorgan a las personas carisma y predisposición a liderar”. (Hogg y Vaughan, 2010).

- b) **“La teoría de los rasgos:** Como resultado de uno de los primeros enfoques desarrollado entre 1920 y 1940 sobre la base de la teoría hereditaria del gran hombre (Carlyle, 1840/1967; Cawthon, 1996; Galton, 1869/1998), los partidarios de este enfoque asumen que los líderes nacen con ciertos atributos naturales que los hacen diferentes de sus seguidores y que les permiten ejercer influencia sobre ellos (Cowley, 1929). La suposición detrás de la teoría es que, si el líder cuenta con atributos superiores que lo diferencian de los demás,

entonces es posible identificar esas cualidades, ya que permanecerán constantes sin importar la situación en la que se encuentren”. (Bass, 2008; Mann 1959).

- c) **“Teoría conductual o del comportamiento:** A partir de los años 40s la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque. De esta forma y aún cuando surgieron distintas teorías, todas ellas reconocieron principalmente dos tipos generales de comportamientos: 1. Los orientados hacia las tareas y 2. Los orientados hacia las personas”.

“El comportamiento del **líder orientado hacia las tareas** proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. El **líder con una orientación hacia las personas** se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores. Se considera que el líder será más eficaz en la medida en que logre un balance óptimo entre ambos comportamientos”. (Horton y Farnham, 2007, p. 434).

“Entre los intentos más importantes por estudiar en grupos controlados los efectos de distintos climas sociales o estilos de liderazgo se encuentra la investigación de Lewin, Lippitt y White (1939), con el desarrollo de la siguiente tipología”:

- **“Autocrático.** Las políticas, dirección, técnicas de trabajo y actividades son decididas por el líder sin tener en cuenta la opinión del grupo. Los autócratas destacan la obediencia, lealtad y observancia de los roles y pueden emerger a través del ejercicio del poder, generalmente de coerción y de recompensa”. (French y Raven, 1959/2001).
- **“Democrático.** Las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por el grupo bajo la asistencia del líder. Los miembros son libres de elegir con

quién trabajar y cómo repartirse las tareas y cuándo se requiere asistencia técnica el líder sugiere alternativas. El líder se considera a sí mismo como un instrumento para promover el bienestar del grupo, solicita consejo y está abierto a las opiniones”. (Adams y Yoder, 1985).

- **“Laissez-faire.** El líder no participa en el grupo, otorgando total libertad a sus miembros para decidir y actuar, sólo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le pregunta (Lewin et al., 1939). No se interesa en participar y presenta una personalidad despegada, cautelosa, introvertida, indecisa, conformista e irracional (Bass, 2008). El modelo de liderazgo de alcance pleno reproduce al laissez-faire como uno de los factores del estilo pasivo-evasivo”. (Avolio y Bass, 2004).

- d) **“Teoría de la contingencia o situacional:** concibe la efectividad de liderazgo condicionada por los factores socioambientales; en el ámbito educativo concibe al líder pedagógico como agente transformacional de la cultura organizativa del centro”. Se destaca que (Hogg y Vaughan, 2010, p.32) “el liderazgo depende de las demandas de la tarea o de la situación y no es simplemente una propiedad de la personalidad, aunque las cualidades personales pueden desempeñar un papel”. “Asimismo, estiman que, para éste caso, la teoría más conocida es la de Fiedler (1964) que identifica a dos tipos de líderes: los orientados a las tareas y los enfocados a las interrelaciones. A partir de los diversos estudios de Leithwood, Begley y Cousins (citado por Murillo, et al. 1999), definen cuatro modelos de práctica directiva: el estilo A, caracterizado por enfatizar un clima de buenas relaciones interpersonales y un clima de cooperación; el estilo B, enfocado en el rendimiento de los estudiantes y su bienestar; el estilo C, centrado en los programas; y el estilo D, enfocado hacia los aspectos administrativos”.

“Es importante mencionar que estas teorías, conciben a la persona del director como el centro y único líder, sin embargo, existen trabajos que amplían el concepto de liderazgo a otros miembros escolares. Luego surgen enfoques de liderazgo pedagógico como **el instruccional**, al final de la década de los setenta”.

“En el año de 1984, Sergiovanni, (citado por Murillo, et al. 1999) planteó que existen cinco tipos de liderazgo”:

- **El técnico**, que se especializa en la planificación y control;
- **El humano**, que enfatiza la formación profesional y humana;
- **El educativo**, que centra en el currículo, la orientación y evaluación;
- **El simbólico**, enfocado en la motivación y transmisión constante de llamados a la excelencia; y el
- **El cultural**, que promueve la diversidad vinculada a los programas escolares. Es importante mencionar que Sergiovanni critica los estilos de liderazgo personal; su enfoque preferido es el de liderazgo compartido”. (Wrigley, 2007).

- e) **“Modelos de liderazgo transaccional y transformacional:** subrayan y promueven la distribución del poder, debido a las debilidades del liderazgo instructivo que sobrevalora la influencia del líder, contrario al transformacional que enfatiza en el liderazgo de equipo”.

“El concepto fue introducido por Bass y contempla las siguientes dimensiones”:

- Carisma que entusiasma,
- Visión de formular una misión,
- Consideración individual, estimulación intelectual y
- Capacidad para motivar”. (Murillo, et al., 1999).

3.2. Dimensiones del liderazgo directivo

De acuerdo a Bolívar (citado por el Ministerio de Educación de Perú, 2012) “las prácticas eficaces de liderazgo son: la definición de metas y expectativas, la gestión de recursos de manera estratégica, la gestión del currículum, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo profesional de los docentes y el aseguramiento de un entorno agradable. Se presenta el siguiente cuadro para detallar las dimensiones principales del

liderazgo del director escolar”:

- “Gestión de un adecuado ambiente de aprendizaje.
- Orientación y acompañamiento del proceso pedagógico”.

3.2.1. Gestión de un adecuado ambiente de aprendizaje.

El Ministerio de Educación de Perú contempla la competencia:

- “Dirige de manera democrática la planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional”.

Se verifica a través de los indicadores:

- “Promueve espacios y mecanismos de comunicación, colaboración, organización y participación en la toma de decisiones.
- Aplica estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos, mediante el diálogo, el consenso y la negociación.
- Genera un clima escolar basado en la comunicación permanente y el respeto a la diversidad”.

3.2.2. Orientación y acompañamiento del proceso pedagógico.

El Ministerio de Educación de Perú contempla las competencias:

- “Promueve la formación continua, el trabajo cooperativo y la autoevaluación profesional”.

Se verifica a través de los indicadores:

- “Gestiona oportunidades de formación y actualización docente en el área pedagógica.
- Genera espacios y mecanismos de trabajo cooperativo entre docentes para la socialización de las prácticas pedagógicas.

- Incentiva las buenas prácticas docentes en el campo pedagógico”.
- “Gestiona la calidad pedagógica mediante el acompañamiento sistemático a los docentes en las aulas”.

Se verifica a través de los indicadores:

- “Promueve la socialización de las buenas prácticas docentes.
- Acompaña y orienta el uso de estrategias de aprendizaje, recursos metodológicos y materiales de calidad.
- Desarrolla un proceso de autoevaluación, evaluación docente y de de los aprendizajes para la toma de decisiones compartidas”.

“Una investigación realizada por Viviane Robinson (2008), citado por MINEDU (2016), que consistió en una búsqueda de la literatura internacional sobre liderazgo directivo, reunió 24 estudios que evidencian los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes e identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados de”:

- a) Establecimiento de metas y expectativas.
- b) Uso estratégico de los recursos.
- c) Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo.
- d) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros,
- e) Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Como se verá, estas dimensiones sustentan al **Marco de Buen Desempeño del Directivo**, por lo tanto, pueden ser el referente para que identifiques los temas del plan de acción o la buena práctica que quieras desarrollar.

Esto queda establecido en el Marco del Buen Desempeño Directivo que contempla: dos dimensiones, 6 competencias y 21 desempeños.

“El Dominio 1 que contempla la Gestión de las condiciones para la

mejora de los aprendizajes y contiene 4 competencias referidas: a la conducción de la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, la promoción y sostenimiento de la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, el favorecimiento de las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes y el liderazgo de los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas”.

“El Dominio 2 que contempla la Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes y contiene 2 competencias referidas: Promoción y liderazgo de una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa y Gestionar la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático”.

3.3. Liderazgo pedagógico

“El liderazgo pedagógico se define como ‘la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela’ (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo”. MINEDU (2016).

“De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización. (Minedu, 2014a). Esta cualidad, más que ser innata, se forma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional”.

“La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un

enfoque de liderazgo pedagógico, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la institución educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores, jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad”.

“Esto conduce a que la gestión y el liderazgo directivo tengan una mirada integral sistémica frente a cualquier situación que se requiera abordar, lo que permitirá comprenderla, intervenir en ella y transformarla”.

“El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y pueda identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico”.

3.3.1. Papel del director en la dimensión pedagógica

. “De acuerdo a García, Rojas y Campos (2002), citado por Raxuleu (2014), la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica tareas como”:

- a) “Ocuparse por la cultura y la identidad de la escuela.
- b) Establecer concepciones sobre el aprendizaje y el rol docente sustentador del proyecto pedagógico.

- c) Concebir los criterios para las programaciones didácticas.
- d) Orientar la relación de contenidos, diseño de objetivos, estrategias, organización del tiempo y el espacio.
- e) Elaborar normativas que regulen la vida cotidiana de la escuela y de sus actores.
- f) Precisar o discutir criterios de logros de aprendizaje y evaluación para estudiantes.
- g) Definir el perfil de docentes y colaboradores afines.
- h) Promover capacitaciones.
- i) Supervisar el quehacer de la escuela y los equipos.
- j) Definir criterios de relación con la comunidad educativa.
- k) Evaluar la calidad del proyecto pedagógico en procesos y resultados.
- l) Impulsar proyectos creativos e innovadores”.

En relación al mismo aspecto pedagógico, Hernández (2006) “expone que el liderazgo debe ser firme, claro, participativo y académico; saber lo que ocurre en las aulas a través del trabajo de los docentes y del apoyo que requieren; en lo pedagógico, conocer los nuevos enfoques de enseñanza e impulsar el trabajo docente basado en la necesidad de aprendizaje de los estudiantes”.

El Ministerio de Educación de Perú (2012)

“expone que toda organización educativa necesita el liderazgo de persona o personas que se responsabilicen de las metas y objetivos. Un líder que influya, inspire y movilice las acciones relacionadas a lo pedagógico con el propósito de empujar la institución hacia estándares superiores de enseñanza. Cita a Leithwood e indica que el liderazgo pedagógico es la tarea de mover e influenciar a otros para articular y alcanzar las metas, la visión y misión del establecimiento e impactar el aprendizaje de los estudiantes mediante la formación continua del personal, rediseño de la organización y gestión de los programas de enseñanza. Subraya que el objetivo central del liderazgo es el

aprendizaje de los estudiantes”.

3.4. Cualidades del director eficaz

Desde el punto de vista de Gago (2006) “el director debe tener los siguientes atributos: orientación y claridad hacia los fines y las metas pedagógicas, alta seguridad personal, tolerancia a lo tradicional y tendencia a poner a prueba los límites de los sistemas organizativos establecidos, inclinación a abordar los problemas desde una perspectiva crítica, inclinación a ser más proactivo que reactivo, responsabilidad de controlar la situación, tendencia a expresar interés, afecto y atención a los demás y necesidad de involucrar a los demás en los asuntos relacionados al centro educativo”.

“También añade los siguientes requisitos de una dirección eficaz”:

- a) “Integración a profesores y alumnos en un propósito común y en una cultura que lo sostenga.
- b) Claridad en la misión, visión y control.
- c) Detección de oportunidades donde los demás sólo ven problemas.
- d) Motivación a los profesores para que acepten cómo propios el ideario del centro y su tecnología.
- e) Impulso a seguidores a poner en tela de juicio el statu quo.
- f) Favorecimiento de autonomía al personal en sus roles.
- g) Orientación hacia un consenso sobre los principales objetivos.
- h) Persuasión y decisión a obtener elevados niveles de logro.
- i) Consideración de las individualidades”.

Es importante resaltar que Murphy (citado por González, 2012) “indica que el liderazgo directivo se articula sobre cuatro pilares”:

- a) “Definición de la misión y metas escolares.
- b) Gestión de la producción educativa como currículo, enseñanza de calidad, supervisión, evaluación docente, materiales de enseñanza, horario escolar y

control de rendimiento de los estudiantes.

- c) Promoción de un buen clima de aprendizaje mediante el establecimiento de estándares positivos, incentivos a estudiantes y desarrollo docente.
- d) Desarrollo de una cultura escolar fuerte caracterizado por un ambiente seguro y ordenado, implicación del alumnado, cohesión, involucramiento de familias y comunidad”.

Mantilla (2008) “expone que el liderazgo no es un atributo de seres especiales, puesto que es aprendido. Una tarea difícil de aprender es confiar en la gente y en contrapartida que confíen en uno; eso se consigue sólo si se cuenta con la autoridad moral necesaria. Conseguir que cada uno haga bien lo que tiene que hacer es importante, pero es más relevante lograr que los colaboradores conviertan las ideas en proyectos que se anticipen al futuro, que se muevan en la misma dirección, que investiguen e innoven”.

CAPÍTULO 4

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

“El director escolar ejerce una influencia importante en el aprendizaje de los alumnos de manera directa e indirecta. Debido a las abundantes y complejas interrelaciones que se dan en el seno y alrededor de la institución educativa el ejercicio de un buen liderazgo sirve de cohesión y orientación; por ello, precisa de las competencias profesionales para una mayor efectividad”. (Bolívar 2010; Pont, Nusche y Moorman 2008)

“La importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha hecho de esta variable, factor primordial en la mejora de la calidad de la educación; por ello, es una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial”. (Bolívar 2010; Pont, Nusche y Moorman 2008).

“Actualmente, varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. Esto refuerza la importancia del trabajo colaborativo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen alrededor del liderazgo pedagógico”. (MINEDU, 2016).

Como afirma Reyes (2012), “diferentes estudios de carácter mayormente cualitativo, asociados a la efectividad y calidad de las escuelas en la región y a los resultados de evaluaciones tanto sectoriales como internacionales de rendimiento académico, destacan la fuerte asociación entre liderazgo educativo y eficacia escolar. Sin

embargo, la complejidad de los procesos que conducen a la calidad en los centros, no se limita o reduce a un único factor explicativo, tal como pareciera en ocasiones desprenderse de los discursos de ciertos sectores interesados en sobredimensionar el efecto directo y significativo de la dirección en los propósitos educativos”.

Siguiendo a Robinson (2007), Pareja, J.; López, J.; El Homrani, M.; y Lorenzo, R. (2012), citados por Mestanza (2017), “indican que la investigación sobre la eficacia y mejora de las instituciones educativas, ha relevado el hecho del importante papel que desempeña el liderazgo escolar en la organización de buenas prácticas educativas y en su contribución en los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes; pues, el liderazgo escolar es el segundo factor más influyente en los resultados de aprendizaje, detrás de las prácticas docentes. Este impacto se produce indirectamente, mediante la influencia que ejerce el liderazgo en las condiciones organizativas de la institución educativa y en la calidad de la enseñanza”. Mestanza (Mestanza, 2017).

El informe Mckinsey “expone que el buen liderazgo de la dirección es un factor determinante en la calidad de la educación y que, después de la labor docente en el aula, es el segundo factor que contribuye a lo que aprende el alumnado”. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2011, p.8).

Sobre este particular, Lorenzo (como se citó en Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España, 2011), “indica que los directores se quedan normalmente en el nivel de gestores de los recursos del centro. Ejercen un liderazgo defensivo, reactivo y de supervivencia, ya que muchas veces, tratan a docentes, padres o alumnos desanimados, desinteresados y agresivos. Al mismo tiempo, presenta los indicadores que conforman el perfil ideal del director de la manera siguiente”:

- a) “Vela por la misión institucional.
- b) Demuestra responsabilidad, respeto y compromiso.
- c) Fomenta un clima de trabajo y cultura organizacional agradable.
- d) Favorece el aprendizaje cooperativo.
- e) Promueve una adecuada planificación.

- f) Impulsa la profesionalización.
- g) Evalúa interna y externamente.
- h) Promueve la calidad e innovación.
- i) Promociona la participación.
- j) Mantiene alta comunicación”.

“Concluye que, en definitiva, el liderazgo del director debe caracterizarse por ser transformacional que delega, distribuye, es participativo, es colaborativo y compartido”.

Asimismo, García, Rojas y Campos (2002) “apuntan que en la búsqueda permanente del liderazgo, el director debe confiar en la colectividad y en sí mismo. Demuestra confianza colectiva cuando”:

- a) “Actúa en democracia y brinda apertura, respeto y participación para resolver las diferencias.
- b) Trabaja en colectividad para el crecimiento de los estudiantes y del personal, ya que es más exitoso el trabajo como colectividad que como colección de individuos.
- c) Favorece relaciones saludables que permiten la convivencia interpersonal.
- d) Reconoce las necesidades de un ejercicio compartido de liderazgo y se reconoce como persona que necesita relaciones cercanas y ser parte de un equipo colegiado.
- e) Descansa en el criterio común o en el criterio de expertos.
- f) Vela por la oportunidad en el cumplimiento de la tarea versus la participación.
- g) Favorece el trabajo en grupos, la pertenencia y responsabilidad individual.
- h) Se apoya en la propia autoridad, cómo en la autoridad consensual”.

“La confianza del director en sí mismo como persona juega un papel fundamental en la construcción de su liderazgo en la escuela y en el desarrollo de su capacidad para promover un sentido de colectividad en la institución. Esta confianza no debe ser ciega, sino reflexiva, sustentarse en evidencias de que su liderazgo beneficia a la escuela, para de esta forma, reconocer errores y afirmar capacidades y talentos”. Sobre

dicha confianza, Kouzes y Posner (2006) “refieren que los líderes ven hacia el futuro perciben las oportunidades que les esperan cuando ellos y sus colaboradores alcanzan las metas, poseen sentido del propósito y son siempre positivos porque creen vehementemente que las personas son capaces de marcar una diferencia”.

Refiriéndose al liderazgo pedagógico, Murphy, Elliott, Goldring y Porter (2007. Citados por Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., 2013), manifiestan que: “La piedra de toque de este tipo de liderazgo incluyen la capacidad de los líderes para (a) permanecer siempre centrado en lo que es clave: organización de la escuela, el aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la evaluación; y (b) hacer que todas las otras dimensiones del centro escolar (por ejemplo, administración, organización, finanzas) están al servicio de una organización más robusta para mejorar el aprendizaje de los estudiantes” (p. 179).

“Entonces, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. El liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor ‘transformadora’, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la institución educativa y del aula”. (Murillo, 2006).

“Esta nueva mirada de liderazgo escolar es compartida por el Ministerio de Educación, para quien toda institución educativa debe ser capaz de lograr aprendizajes en todas y todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también debe constituirse en una característica de la gestión de la organización escolar, en la que personas con liderazgo formal o informal participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la institución educativa”. (Ministerio de Educación, 2014).

“El enfoque de liderazgo pedagógico, centra su atención en la gestión pedagógica y pone al servicio de ésta, tanto la gestión institucional como la gestión administrativa en

una institución educativa. Esto supone que el director debe tener competencia en la orientación de los procesos pedagógicos, habilidad en el manejo administrativo de los recursos educativos y capacidad en la gestión institucional”. (Mestanza, 2017)

Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., (2013), citados por Mestanza (2017), “consideran que las instituciones educativas están para que los alumnos aprendan y que el éxito de la dirección escolar debiera estar en el impacto que debe tener el liderazgo en los aprendizajes de las/os estudiantes. En consecuencia, las tareas de la dirección debieran concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y aprendizaje, así como fusionar ambos esfuerzos a fin de incrementar los resultados en las/os estudiantes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita logros de aprendizaje”. (Mestanza, 2017)

“Los estudios realizados sobre liderazgo escolar señalan que una de las características principales de un liderazgo exitoso es la capacidad de desarrollar la motivación y el compromiso de los diversos actores de una institución educativa; más aún, agregan que el liderazgo tiene mayor influencia sobre las organizaciones escolares cuando está adecuadamente distribuido; sin embargo, en ausencia de un liderazgo pedagógico, es improbable que derive en cambios concretos en las prácticas, las habilidades o los conocimientos de las/os estudiantes y de las/os docentes”. (Vaillant, 2011 citado por Mestanza 2017)

“El liderazgo pedagógico, según Bernal, A., y Ibarrola, S. (2015), es un concepto con el que se intenta señalar que los directivos, además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de aprendizaje de las/os estudiantes, se involucran directamente en las tareas necesarias para esta mejora; asimismo, se insiste en que tienen que compartir liderazgo con los docentes, no dejar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje al trabajo individual, sino al trabajo colaborativo entre los docentes, participar de las metas que se propone la institución educativa, y promover una nueva profesionalidad docente que integre el desarrollo profesional individual y colectivo. El líder pedagógico, entonces, provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen

aprendizaje”. (Mestanza, 2017)

Álvarez (2015), siguiendo a Leithwood (2009), dice que “los directores pueden influir directamente, creando un buen clima de trabajo, facilitando el trabajo a los profesores, seleccionando y reemplazando de manera más rigurosa al personal del centro, monitoreando las actividades escolares, proporcionando recursos funcionales de tiempo y conocimiento al profesorado. Indirectamente los directivos también pueden influir sobre otros factores relevantes del aprendizaje de los alumnos como la participación de los padres y el seguimiento de las tareas escolares de sus hijos, el desarrollo de esquemas eficaces de agrupamiento flexible de los alumnos y otras disposiciones organizativas, apoyando siempre a los profesores y creando ámbitos de resiliencia que les ayuden a superar los momentos difíciles de la profesión” (Mestanza, 2017).

“Haciendo mención a dos organismos internacionales, Vaillant (2011), expresa que muchos autores y responsables políticos destacan el importante papel que desempeñan los directores en la mejora de la calidad de la enseñanza; sin embargo, al pasar gran parte de su tiempo en tareas administrativas, los lleva a descuidar las funciones pedagógicas (OCDE, 2009). Las actividades meramente administrativas como la contabilidad y la supervisión de la infraestructura tienen primacía; en cambio, las actividades pedagógicas como el seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje son menos frecuentes”. (UNESCO, 2008).

“Es decir, los directores, como efecto de la estructura del sistema educativo, suelen estar sobre exigidos a nivel administrativo y no tienen tiempo para tareas de índole pedagógica. Esta práctica de gestión burocrática y gerencial, requiere ser rediseñada con nuevas estructuras capaces de hacer frente a las condiciones más complejas en un mundo más diverso, que posibiliten respuestas contextualizadas y locales, mediante modelos de gestión más horizontales, que impliquen al personal afectado, en una nueva gobernanza de la educación”. (Bolívar, 2012).

CONCLUSIONES

- PRIMERA.-** El concepto de liderazgo ha venido evolucionando a través del tiempo, en el campo educativo se promueve el liderazgo pedagógico que supone competencias y capacidades que es necesario desarrollar.
- SEGUNDA.-** El liderazgo directivo en instituciones educativas de educación básica se da en dos dimensiones o dominios; el que contempla la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y el que contempla la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes (liderazgo pedagógico).
- TERCERA.-** Varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes (después de la calidad docente) y es el liderazgo pedagógico que desarrolla la motivación y el compromiso el que influye positivamente en el desempeño docente.

REFERENCIAS

Bobadilla Vásquez Alejandra y Sanchez Guzman Hortensia Juana (1999). **Uso de la estrategia de aprendizaje 2L, 2S, 2R (2 lecturas, 2 subrayados y 2 realizaciones del resumen) como elemento de apoyo a la comprensión lectora de alumnos de segundo año de secundaria.** Tesis para obtener el título de: Licenciado en Psicología Educativa. Universidad Pedagógica Nacional Unidad Ajusco. Mexico, D.F.

Bustanza Herencia Yolanda Elena, Roque Coarita Zayda, Laura Quispe Elsa (2012). **Aplicación de la estrategia “antes, durante y después” en el desarrollo del nivel de comprensión lectora de los niños y niñas de 5 años de las instituciones educativas iniciales N° 85, 89, 206 y 215 de Ayaviri provincia de Melgar - Puno 2011.** Tesis requisito parcial para obtener el grado de: magister en educación con mención en administración de la educación. Universidad Cesar Vallejo Escuela de Postgrado. Puno – Perú.

Cubas Barreto Ana Cecilia (2007). **Actitudes hacia la lectura y niveles de comprensión lectora en estudiantes de sexto grado de primaria.** Tesis para obtener el Título de Licenciada en Psicología con Mención en Psicología Educativa. Facultad de letras y ciencias humanas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima – Perú.

González Trujillo M. Carmen (2005). **Comprensión lectora en niños: morfosintaxis y prosodia en acción.** Tesis Doctoral. Departamento de Psicología Evolutiva y de la Educación. Facultad de Psicología Universidad de Granada. Granada.

Hernández Domínguez Josefa (1997). **Sobre habilidades en la resolución de problemas aritméticos verbales, mediante el uso de dos sistemas de representación yuxtapuestos.** Tesis Doctoral. Universidad de La Laguna.

Hunt Barbara C (2009). **Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejorar la educación en América Latina.** PREAL No 43

Insúa María Virginia (2011). **Dificultades de comprensión lectora en ingresantes al nivel superior e intervención psicopedagógica.** Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicopedagogía. Facultad de Investigación y Desarrollo Educativos. Universidad Abierta Interamericana. Sede Regional Rosario.

López Estrada Lorena y Liusa Cervantes María (2004). **Estrategias cognitivas en comprensión lectora y su relación con el autoconcepto académico en estudiantes de 1º grado de secundaria.** Tesis para obtener el título de Lic. en Psicología Educativa. Universidad Pedagógica Nacional. México, D. F.

Macedo Chauca Telmo Gustavo, Chavez Gallardo Miriam Eugenia, Gabriel Islado Nernecio Máximo y Macedo Chauca Criseida Tania (2016). **Liderazgo del director y desempeño docente en instituciones educativas públicas, Chimbote y Nuevo Chimbote, 2016.** Universidad San Pedro - Vicerrectorado de Investigación - Dirección General de Investigación - Facultad de Educación y Humanidades. Chimbote – Perú.

Mestanza Saavedra Segundo Manuel (2017). **Liderazgo pedagógico del director y desempeño profesional docente en la I.E. “San Antonio de Jicamarca”, del distrito de San Juan de Lurigancho, de Lima Metropolitana.** Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de la Educación. Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Escuela de Posgrado - Maestría en Administración de la Educación.

Raxuleu Ambrocio Manuel (2014). **Liderazgo del director y desempeño pedagógico docente** (Estudio realizado con directores, docentes y

estudiantes de tercero básico de Institutos de Educación Básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 del municipio de Santa Catarina Ixtahuacán, Sololá, Guatemala, C. A.). Tesis de grado Universidad Rafael Landívar- Facultad de Humanidades - Licenciatura en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativas. Quetzaltenango.

Reyes Flores Nilo Teófilo (2012). **Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao.** Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. Universidad San Ignacio de Loyola – Escuela de Postgrado. Lima – Perú.

Ríos Fagua María Eugenia, González Fúquene Iván Camilo, Prieto Parra Óscar Enrique y Moreno Reina Julián Andrés (2017). **Liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar, como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios oficiales de Bogotá.** Universidad de la Sabana - Facultad de Educación - Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas.

Salas Navarro Patricia (2012). **El desarrollo de la comprensión lectora en los estudiantes del tercer semestre del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Nuevo León.** Tesis requisito para obtener el grado de maestría en ciencias con especialidad en educación. Facultad de Filosofía y Letras División de Estudios de Posgrado. Universidad Autónoma de Nuevo León.

Vila Sánchez Helen Kaarol (2018). **Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 – Comas, 2018.** Tesis para optar el grado académico de Maestra en Gestión Pública. Universidad César Vallejo – Escuela de Posgrado. Lima-Perú.

LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE EDUCACIÓN BÁSICA

REPORTE DE PRODUCCIÓN



FUENTES ORIGINALES

1	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	3%
2	www.slideshare.net Fuente de Internet	3%
3	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	recursosbiblio.unt.edu.gt Fuente de Internet	1%
5	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Peruana Cayetano Heredia Trabajo de estudiantes	1%
7	repositorio.usanpedro.pe Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo de estudiantes	1%
<hr/>		
9	repositorio.ulgv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	docplayer.es Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.uam.es Fuente de Internet	<1%

Recursos citados

Autores

Recursos institucionales

< 10 recursos

Recursos bibliográficos

Autores