

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades

Escuela Profesional de Educación

ESTILO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS
II.EE. DEL NIVEL SECUNDARIO CON EL MODELO DE
JORNADA EDUCATIVA COMPLETA DE LA
UGEL TACNA EN EL AÑO 2015

TESIS

Presentada por:

Bach. Americo Yanmarco Juli Cuentas

Para optar el Título Profesional de:
Licenciado en Educación, Especialidad en Lengua,
Literatura y Gestión Educativa

TACNA - PERÚ

2019

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN – TACNA

FACULTAD DE EDUCACIÓN, COMUNICACIÓN Y HUMANIDADES

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

ESTILO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LAS
II.EE. DEL NIVEL SECUNDARIO CON EL MODELO DE
JORNADA EDUCATIVA COMPLETA DE LA
UGEL TACNA EN EL AÑO 2015

TESIS

PRESENTADO POR EL BACHILLER AMERICO YANMARCO JULI
CUENTAS, PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADO
EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD EN LENGUA, LITERATURA Y
GESTIÓN EDUCATIVA

Aprobado por: **Unanimidad** ante el jurado siguiente

PRESIDENTE:



Mg. Pascual Senón Puma Estaca

SECRETARIA:



Dra. Gladys Huarachi Chuquimia

MIEMBRO:



Mg. Gladys Pilar Limache Arocutipa

ASESORA:



Dra. Edith Salamanca Chura

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida y mantenerme con buena salud.

A mis padres, Fredy y Angélica,
que los amo mucho, quienes son la
fuente de mi inspiración y el motivo
clave de seguir superándome.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna, por haberme posibilitado avanzar y alcanzar la oportunidad de tener una profesión en sus aulas.

Agradecimiento especial a mi asesora Dra. Edith Salamanca Chura, quien me ha orientado permanente en la realización y culminación del trabajo de investigación.

Un sincero reconocimiento a las instituciones educativas de nivel secundario con el modelo de jornada educativa completa UGEL Tacna, por permitirme desarrollar la investigación.

CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Formulación del problema	4
1.2 Problema de investigación	7
1.2.1. Problema general	7
1.2.2. Problemas específicos	7
1.3 OBJETIVOS	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4 Justificación e importancia de la investigación	8

2.3.	Gestión educativa institucional	21
2.3.1.	Concepto	21
2.3.2.	Modelos de gestión	21
2.3.2.1.	El modelo llamado normativo	22
2.3.2.2.	Modelo prospectivo	22
2.3.2.3.	Modelo estratégico	23
2.3.2.4.	Modelo estratégico situacional	23
2.3.2.5.	Calidad total	24
2.3.2.6.	Reingeniería	24
2.3.2.7.	Comunicacional	25
2.3.3.	Gestión institucional y liderazgo pedagógico	25
2.3.4.	Medios de la dirección	27
2.3.4.1.	La autoridad	27
2.3.4.2.	La motivación	28
2.3.4.3.	La coordinación	28
2.3.4.4.	La comunicación	28
2.3.4.5.	El liderazgo	29
2.4.	La comunidad educativa	29
2.4.1.	El director	30
2.4.2.	El profesor	30
2.4.3.	La familia	30

2.4.4. El estudiante	31
2.5. Dominios y competencias del director de una institución educativa	31
2.6. Documentos de gestión en las instituciones educativas	34
2.6.1. Proyecto educativo institucional	36
2.6.2. Plan anual de trabajo	37
2.6.3. Proyecto curricular institucional	38
2.6.4. Reglamento interno	39
2.6.5. Informe de gestión anual	40

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación	41
3.2. Población de estudio	42
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.3.1. Instrumentos	44
3.3.1.1. Encuesta sobre estilo de liderazgo	44
3.3.1.2. Encuesta sobre gestión educativa	46
3.3.2. Validación del instrumento	48
3.4. Técnicas de procedimiento y análisis de datos	49

4.4.2. Verificación de la segunda hipótesis específica	93
4.4.3. Verificación de la hipótesis general	94
Conclusiones	98
Recomendaciones	100
Referencias Bibliográficas	101
Web-grafía	103
Anexos	105
ANEXO 1: Matriz de consistencia	106
ANEXO 2: Solicitud de aplicación de instrumentos de investigación en la I.I.EE. J.E.C.	107
ANEXO 3: Oficio dirigido a los directores de las i.e. de jornada escolar completa del nivel secundario, para brindar las facilidades de aplicación de instrumentos	108
ANEXO 4: Cuestionario de liderazgo multifactorial (MLQ-5S)	109
ANEXO 5: Cuestionario para docentes	113
ANEXO 6: Imágenes de docentes encuestados	116

RESUMEN

La presente investigación es de tipo básico con diseño correlacional. Se planteó como objetivo de investigación establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional en las II.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna en el año 2015. Se utilizaron dos cuestionarios validados con la prueba de confiabilidad del estadístico Alpha de Cronbach. Los instrumentos se aplicaron a 139 docentes de 12 II.EE. de nivel secundario de jornada educativa completa. Se prueba la hipótesis y se llega a la conclusión que los estilos de liderazgo y los niveles de gestión educativa, estadísticamente con un nivel de confianza del 95%, se encuentran directamente relacionadas en las II.EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Completa.

Palabras clave: Estilo de liderazgo, Gestión institucional, liderazgo transformacional

ABSTRACT

This research is of basic type with correlational design. The objective of the research was to establish the relationship between the leadership style and the institutional management in the I.IEE of the secondary level with the complete educational day model of the UGEL TACNA in the year 2015. Two validated questionnaires were used with the reliability test of the Cronbach Alpha statistician. The instruments were applied to 139 teachers of 12 I.IEE secondary level of full-time education.

The hypothesis is tested and it is concluded that the leadership styles and the levels of educational management, statistically with a level of confidence of 95%, are directly related to the I.IEE. Secondary level with the full-time model.

Keywords: leadership style, institutional management, transformational leadership

INTRODUCCIÓN

En cualquier tipo de organización, puede ser una empresa o una institución educativa, dependen del desempeño de sus directivos para alcanzar los objetivos y metas que se ha planteado en la gestión institucional. Las instituciones educativas públicas del cercado de Tacna no escapan a ese deseo; por lo tanto, para lograrlo es muy importante que al interior de ellas se perciba un estilo de liderazgo para la mejora de los aprendizajes. Esto es poco probable de lograrse si los directivos no adoptan un estilo de liderazgo adecuado que les permita fortalecer la institución que dirigen, con favorables relaciones interpersonales, un buen nivel de identificación institucional, personal docente debidamente motivados y una práctica de valores colectivos sólidos. Estos factores son sumamente influyentes en el logro de objetivos y metas institucionales anheladas.

En este contexto, es necesario tener presente que el personal docente, administrativo de una institución educativa, al ir a su centro laboral, llevan consigo una serie de ideas preconcebidas que los hacen reaccionar de diferentes maneras frente a diversos factores, como el estilo de liderazgo del director, la relación con los compañeros de trabajo, las coincidencias o discrepancias entre sus pares, etc., que van a dar como consecuencia una buena o mala gestión institucional; por ello es necesario que los directivos sepan cómo controlar o manejar estos factores.

El personal directivo (director o sub director) de las instituciones educativas debería mostrar mayor interés por conocer cuáles son los efectos que ejercen con su forma de dirigir en el personal a su cargo y como su estilo de liderazgo, puede o no relacionarse con la gestión institucional de la institución a su cargo. De ahí el interés por conocer qué estilos de liderazgo predominan en los directores de las instituciones educativas con la jornada educativa completa de la UGEL Tacna, y si la gestión institucional es favorable, esto es resultado de un estilo de liderazgo con visión en el desarrollo de la institución.

El presente trabajo, precisamente está orientado a establecer la relación de los estilos de liderazgo con la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna – 2015.

El desarrollo del trabajo de investigación que constituye un esfuerzo por conocer el estilo de liderazgo que posee cada director.

Se realizó en cinco capítulos.

El capítulo I se refiere **Planteamiento del problema**, en la que se formuló el problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

El capítulo II, denominado **Marco teórico conceptual**, que permitió desarrollar las variables de estudio, estilo de liderazgo y gestión institucional.

El capítulo III, denominado **Marco metodológico**, donde se consideraron las hipótesis, así como las definiciones operacionales de las variables; el diseño de investigación; la población, muestra; y la descripción del trabajo de campo.

El capítulo IV, denominado **Presentación y comprobación de los resultados**, contiene las tablas estadísticas con sus respectivas figuras, análisis e interpretación de los mismos; asimismo, la comprobación y verificación de las hipótesis que se ha planteado.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como las referencias bibliográficas y los anexos respectivos que ayudan a una mejor comprensión del trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La educación formal se desarrolla en las II.EE. y está orientada por un modelo educativo que precisa los objetivos a lograr. Todo el trabajo está concentrado en que el estudiante logre competencias y capacidades para desenvolverse y aportar a la sociedad. En ese sentido, todos los miembros de la comunidad educativa deben asumir su rol de manera responsable y comprometida. Sin embargo, los informes de la Prueba Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA), además de las Evaluaciones Censales (ECE), revelan que no se está logrando los resultados esperados.

El Ministerio de Educación, da a conocer la situación de la mayoría de las escuelas. Una de las descripciones manifiesta que la gestión escolar es “[...] homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes [...]” (MINEDU, 2014 p. 12). Además, se hace mención de la existencia de “[...] desconfianza,

subordinación y conflicto como estilo de relación entre los actores de la comunidad educativa [...]” (MINEDU, 2014, p. 13).

La descripción antes planteada ha generado análisis y reflexión y ha motivado a replantear la forma de trabajo. En especial, de los directivos, que se ocupaban de funciones exclusivamente administrativas y no tenían el tiempo ni formación para atender los aspectos pedagógicos que velaran por el logro de aprendizajes de los estudiantes.

Las investigaciones orientadas a caracterizar las escuelas eficaces han señalado que un liderazgo sobresaliente es el sello sui géneris y distintivo de estas. Al respecto, Davis & Thomas, (1992), da a conocer que si existe una buena escuela es porque tiene un buen director y si tenemos una mala escuela es porque tiene un mal director.

A medida que van avanzando las investigaciones relacionadas a la calidad de la gestión educativa, se está dando especial atención al rol del director/a, ya que es cabeza de la institución. Es quien le da direccionalidad a la organización. La idea que la diferencia entre una gestión mediocre o excelente es la dirección de la escuela se hace cada vez más fuerte.

Los resultados de una investigación sobre *La educación privada en Lima Metropolitana* (1995), publicada por la UNESCO de París y comentada por Farro, (2001) da a conocer dieciséis factores claves que ejercen influencia directa sobre la calidad de los centros educativos. Entre los cuatro primeros factores, están:

liderazgo, autonomía de la escuela, cohesión del personal, buenos planes y programas; de estos cuatro, se desprenden los demás factores.

La demanda de competencias en liderazgo en el perfil de profesionales de la educación, en especial de los directores, se hace cada vez más patente en concursos públicos. Así ha sucedido en el año 2014. El Ministerio de Educación ha convocado a concurso nacional para acceder a plazas de directores y subdirectores de las I.I.EE. a nivel nacional. Desde el 2015, las I.I.EE. tienen un director(a) ganador(a) de un concurso público, quienes han recibido capacitación previa para asumir sus funciones. Estos directivos ejercerán el cargo durante tres años, con el asesoramiento y monitoreo del MINEDU para asegurar que apliquen el modelo de gestión educativa que se ha planteado, es decir, un liderazgo pedagógico sustentado en el liderazgo transformador en educación.

Lamentablemente, no todos los directivos logran internalizar el modelo propuesto y otros no están dispuestos a aplicarlo. En consecuencia, el nivel de gestión institucional puede ir menguando en su calidad y afectar directamente en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes que es la razón medular de toda la escuela.

De otro lado, hay instituciones educativas que han ingresado a un modelo denominado *Jornada Educativa Completa (JEC)*. Las I.I.EE. que forman parte de este modelo y sus directivos han recibido capacitación para mejorar el nivel de gestión institucional a favor de la calidad del servicio educativo que brindan a los

estudiantes. Entre las características de este modelo, se encuentra el número de horas de estudios, que se extiende a 10 horas por día. Se considera fundamental analizar los logros que se vienen dando a partir de estas innovaciones y su repercusión en la gestión institucional.

Por lo tanto, sin desconocer la importancia de otros factores, se considera de vital importancia investigar la relación que existe entre el estilo de liderazgo ejercido por los directores/as y el nivel de la gestión institucional de las instituciones educativas de nivel secundario en el que se viene aplicando el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL Tacna.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional en las II.EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna en el año 2015?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuáles son los estilos de liderazgo ejercidos por los directores/as en las II.EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna en el año 2015?

¿Cuál es el nivel de la gestión institucional en las II. EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna en el año 2015?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la Gestión Institucional en las II.EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna en el año 2015.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Identificar el estilo de liderazgo ejercido por los directores/as en las II.EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna.
- b. Determinar el nivel de la gestión institucional en las II.EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es relevante, dado que los resultados de la evaluación de la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel secundario son importantes, puesto que orienta la Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna y al Ministerio de Educación en la capacitación de los directores/as, focalizando la atención en la capacitación de los directores para que ejerzan liderazgo en su gestión. Asimismo, revela la situación actual de la gestión institucional de las escuelas de nivel secundario.

Por otro lado, los resultados de la investigación sirven como retroalimentación a los directores de las diferentes instituciones, los mismos que pueden superar aspectos que han sido detectados como deficientes en el estilo de liderazgo ejercido. Esta reflexión – acción permite generar una nueva visión en el fomento de liderazgo en todos los miembros de la comunidad educativa, tal hecho repercute en el mejoramiento de la gestión institucional de las escuelas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

2.1.1 A nivel nacional

Martinez, (2013), en su tesis El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, llegó a la siguiente conclusión:

Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91,5%), la motivación en el docente (93,5%) y la estimulación del docente (96,1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo (p. 139).

Este resultado da a conocer la importancia del liderazgo, porque afecta la motivación del docente que es factor fundamental para su buen desempeño. Si tenemos maestros y maestras motivadas, los estudiantes estarán motivados para aprender.

Rincón, (2005) desarrolló la investigación Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del Valle del Chumbao de

la provincia de Andahuaylas. Después de su estudio llega a la siguiente conclusión:

Los directores de las instituciones educativas vienen tomando como estilo de liderazgo el autoritarismo y la anarquía, generando el rompimiento de las relaciones entre sus miembros, también afecta el buen desempeño de los docentes en las mencionadas instituciones, provocando consecuentemente crisis (p. 189).

Las conclusiones presentadas revelan la influencia que ejerce el tipo de liderazgo autoritario en el clima organizacional y desempeño docente. Estos aspectos son dimensiones importantes de la gestión institucional.

2.1.2 A nivel internacional

Thieme, (2005) desarrolló la tesis doctoral *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria* (Caso de Chile). Entre sus conclusiones, manifestó que “solo los directores que muestran mayor presencia de la dimensión de liderazgo transformacional de influencia idealizada obtienen superiores resultados, en el logro académico de los estudiantes, que aquellos que no lo exhiben o manifiestan en menor grado” (p. 145).

2.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.1. Liderazgo

2.2.1.1. El concepto de liderazgo

Los investigadores en ciencias sociales se han interesado en el estudio del liderazgo, desde diferentes enfoques, como consecuencia, existen diversos conceptos.

Bornstein & Smith, (1997) explican que tradicionalmente se ha concebido al liderazgo “como un resultado de unas personas talentosas con rasgos preferidos que influyen en los seguidores para hacer lo que es necesario con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales y sociales” (p. 309). Este concepto revela una concepción psicológica, pues enfatiza los rasgos del líder que lo erige entre los demás.

Greenberg y Barón (citado por Moreira, 2010, p.15) lo definen como “el proceso mediante el cual un individuo influye en otros miembros del grupo con el fin de alcanzar las metas organizacionales o del grupo”. Este concepto reliva el proceso en el que el líder realiza una serie de acciones que influyen en los miembros de su organización.

El investigador y escritor Yukl (citado por Moreira,(2010)) plantea un concepto más complejo de liderazgo, que a continuación se cita.

Un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos por los seguidores, la elección de los objetivos de la organización o grupo, la organización de actividades para lograr estos objetivos, la motivación de los seguidores a cumplir los objetivos, el mantenimiento de relaciones de cooperación y el espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de las personas fuera del grupo u organización (p. 5).

Cuando se menciona que la influencia del líder afecta la interpretación de los seguidores, se está aludiendo a una participación de los miembros de la organización en el liderazgo. Así el liderazgo no se concentra exclusivamente en el líder y empieza a proyectarse, incluso más allá de la organización para el logro de las metas.

2.2.1.2. Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere a la forma cómo el líder actúa en la organización. Distintas investigaciones reportan explicaciones en relación a este tópico.

2.2.1.2.1. Estilos de liderazgo desde la perspectiva de Sergionni.

A continuación, se presentan los estilos desde la perspectiva de Sergiovanni, desarrollados por Chamorro , (2005).

- a. **Liderazgo técnico.** Su nombre refleja el énfasis del liderazgo en la planificación, organización administrativa, coordinación y la distribución del tiempo para la ejecución de actividades.
- b. **Liderazgo humano.** El líder focaliza su atención en las relaciones humanas, la competencia interpersonal y en las técnicas de motivación. Se relieves el acompañamiento, estímulo y brinda oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización.
- c. **Liderazgo educativo.** El líder está orientado a desarrollar la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión. En este estilo, se pone de manifiesto la influencia mediante el poder experto, lo cual posibilita la aceptación de sus propuestas por parte del profesorado.
- d. **Liderazgo simbólico.** Enfatiza la selección de metas y comportamientos. Determina lo que es importante, además, hace presencia visible en el centro mediante visita a las aulas, el contacto permanente con los alumnos. En este tipo de liderazgo, los intereses educativos están por encima de la gestión administrativa. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de

un estado deseable de condición futura que requiere del compromiso de todos para su realización.

- e. **Liderazgo cultural.** Se caracteriza por “[...] definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única” (Murillo, et al, citado por Chamorro, 2005, p. 88). El efecto que produce este tipo de líder es la vinculación y creencias de los alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad educativa.

2.2.1.2.2. Estilos de Liderazgo desde la Perspectiva de Bernard Bass

Bass (citado por Chamorro , 2005) se ha dedicado, por más de dos décadas, a la comprensión de los fenómenos organizacionales centrándose particularmente en el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Sus indagaciones se consolidaron y evidenciaron en 1985 cuando publicó su libro *Leadership and performance beyond expectation*, en el que empezó a explicar su modelo de liderazgo.

El modelo de Bass tiene su origen en los conceptos fundamentales que Burns planteó en 1978. Este investigador plantea tres tipos de liderazgo: transaccional, transformacional y no liderazgo.

- a. **Liderazgo transaccional.** Beare (citado por Chamorro , 2005) explica que el líder transaccional tiene dos formas de actuación: promete y da recompensas. Es decir, da reconocimiento pecuniario y brinda refuerzo considerando el esfuerzo el nivel de rendimiento demostrado por los

subalternos (recompensas contingenciales). Además, interviene para corregir cuando observa que no se ha cumplido un deber o cuando no se han alcanzado los niveles deseados (dirección por excepción). El líder transaccional tiene en cuenta valores como honestidad, responsabilidad, imparcialidad y la rectitud en los compromisos.

Bass, (2000) identifica la existencia de una relación costo–beneficio entre el líder y sus seguidores. Los líderes transaccionales demuestran ser buenos negociadores. Además, necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. En síntesis, este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y toma de decisiones.

En síntesis, el líder transaccional presenta dos características:

- **La recompensa contingente.** El líder y seguidor acuerdan qué debe hacerse para alcanzar la recompensa o evitar la sanción. En este contexto, “[...] los seguidores continúan si sienten el intercambio transparente y las distribuciones otorgadas equitativamente” (Vega y Zavala, citado por Martínez, (2013) p. 20).
- **La dirección por excepción.** Se refiere a la conducta del líder “basada en la coerción o castigo de los subordinados identificando sus errores” (Tejada, Scandura y Pillai, citado por Martínez, (2013 p. 21)).

A la dirección por excepción, se le añade dos sub-características. La primera es una dirección por excepción activa en el que el líder presta atención a los errores cometidos por un trabajador para tomar las acciones correctivas necesarias. La segunda es la dirección por excepción pasiva en la que el líder espera se dé el error del trabajador para luego corregirle.

b. Liderazgo transformacional. El concepto de liderazgo transformacional fue planteado por McGregor Burns en 1978, años más tarde Bass analiza y operacionaliza este enfoque.

Bass, (1985, p. 485) manifiesta que el liderazgo transformacional es “[...] el liderazgo que crea rendimientos más allá de las expectativas”.

Martinez(2007), en su Tesis. El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. Desarrolla las características del líder transformador.

Influencia idealizada

El líder genera admiración, respeto y confiabilidad. De esta forma, el seguidor está dispuesto a compartir riesgos, valores y principios.

Inspiración motivacional

Motiva a la gente para alcanzar un desempeño superior. El líder impulsa el esfuerzo extra y convence a los seguidores de sus habilidades. Se rescata el trabajo en equipo con optimismo y entusiasmo reflejando una visión común.

Estimulación intelectual

El líder empodera a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Es decir, las nuevas ideas de solución son solicitadas a los seguidores quienes se comprometen con el proceso de encontrar una solución. El líder plantea nuevos retos y fomenta el rompimiento de esquemas anteriores de enfocar el problema.

Consideración individualizada

Se desarrolla cuando el líder atiende el desarrollo de los seguidores, esto implica brindarle soporte y asesoría. Los líderes transformacionales delegan responsabilidades como una estrategia para generar oportunidades de crecimiento personal. Paulatinamente, incrementa las responsabilidades de sus seguidores a fin de desarrollar todo su potencial.

- c. **No liderazgo (Laissez Faire).** Este estilo se refiere al líder que evita tomar decisiones, no se involucra, esquivo las situaciones que demandan su presencia y son vitales para la organización. Pascual y colaboradores explican que la ausencia de liderazgo genera “altos niveles de insatisfacción en los profesores, lo que se traduce en un desaliento laboral” (Pascual et al, citado por Chamorro , (2005, p. 96)). En síntesis, evita tomar decisiones. Es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece

2.2.2. Liderazgo y dirección de instituciones educativas

Para Davis & Thomas, (1992), los directores efectivos aparecen como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su escuela, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos. Observan a los profesores y les ayudan a solucionar problemas sobre la instrucción. Son personas a quienes les preocupa el uso eficaz del tiempo y suelen utilizar de forma creativa los recursos materiales y humanos de sus centros. Realizan un seguimiento y evaluación continuada del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan los resultados para orientar la planificación docente.

Frente a lo anterior, los directores menos eficientes suelen aparecer como gestores del centro y de los presupuestos, dispensadores de disciplina e interlocutores con la administración, dedicando muy poco tiempo a cuestiones relacionadas con los temas curriculares. Esta obsesión por demostrar que es el director el que marca las diferencias entre instituciones, lleva a proponer que la puesta en práctica de determinadas habilidades para la gestión eficaz garantiza el éxito de la escuela en su conjunto. Pero, si bien es cierta la coincidencia, cada vez mayor, al destacar la dirección como requisito necesario para el desarrollo de procesos educativos eficaces, también lo es la ausencia de consenso sobre el modo de organizar y ejercer esa dirección. No es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director,

ya que la actuación ha de adaptarse a muchas variables y contingencias. En la práctica, no existen estilos directivos puros, así como tampoco existen estilos de dirección buenos o malos por antonomasia.

El desarrollo teórico alcanzado sobre este tema no deja lugar a dudas sobre la situación que los líderes ocupan, siempre que se habla de calidad de la educación, destacando la imagen de que los líderes poseen una visión de sus escuelas (imagen mental de lo que desean para ellas) que es compartida por todos dentro de una comunidad escolar y que orienta los programas de enseñanza-aprendizaje, las prioridades, planes, procedimientos, etc.

Las investigaciones orientadas a caracterizar las escuelas eficaces, es decir, aquellas que aportan un valor agregado a la formación de sus estudiantes, han señalado que un liderazgo sobresaliente es el sello sui generis y distintivo. Al respecto, Davis & Thomas, (1992), en su libro *Escuelas eficaces y profesores eficientes*, manifiesta “nunca he visto una buena escuela con un mal director/a, ni una mala escuela con un buen director/a” (p. 56).

A medida que van avanzando las investigaciones relacionadas a la calidad de la gestión educativa, se está dando especial atención al rol del director/a. La idea que la diferencia entre una gestión mediocre o excelente es la dirección de la escuela, se hace cada vez más fuerte.

2.3 GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL

2.3.1. Concepto

El vocablo gestión viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración. Esta misma palabra traducida del francés significa dirección y gestión de empresas. Al respecto, Alvarado, (1990) explica que la gestión educativa es “el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve” (p. 27). Este concepto alude a procesos que, en el ámbito educativo, necesitan ser ejecutados por los miembros de la institución comprometidos con la mejora continua.

Vargas, (2010) enfatiza que “la gestión de las instituciones educativas se desarrolla como sistema, porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas, descubriendo en los componentes organizacionales mecanismos de crecimiento” (p. 14). El enfoque sistémico permite clarificar la necesidad de realizar un trabajo cohesionado en la organización.

2.3.2. Modelos de gestión

De acuerdo con Casassus, (2000) desde la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina, se han desarrollado

diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de las organizaciones.

2.3.2.1. El modelo llamado normativo

Se remonta a inicios de los sesenta y es presentado por Casassus, (2000) como un esfuerzo por dar racionalidad al ejercicio de gobierno, para alcanzar un futuro deseado a partir de acciones que se realizan en el presente y que se encuentran fundamentalmente centradas en la proyección y la programación. Una crítica a este modelo es la ausencia de la dinámica social en sus procesos de planificación, donde el supuesto parecería ser que es posible delinear el futuro o presentarlo como escenario único y cierto. Se engarza además con una cultura verticalista, característica del sistema educativo tradicional.

2.3.2.2. Modelo prospectivo

Aparece a fines de los sesenta. Comparte con el modelo anterior el mismo enfoque proyectivo, aunque esta vez aplicado a la construcción de más de un escenario. A diferencia del modelo normativo, el futuro ya no es visto aquí como un escenario único, posible de determinar a partir del pasado, sino como uno posible entre otros.

La gestión viene a ser la construcción de escenarios alternativos, siendo el manejo financiero un elemento clave para decidir entre las opciones y proyectos alternativos, en donde predomina el análisis costo-beneficio.

2.3.2.3 Modelo estratégico

Este modelo tiene la atención puesta en lo que se necesita hacer para alcanzar el escenario o futuro deseados (medios o normas), lo cual puede tener un carácter estratégico o táctico. La gestión es vista aquí como la capacidad de articular —planificar— los recursos que posee una organización (humanos, técnicos, materiales y financieros) para alcanzar los fines deseados. Se introducen elementos de programación presupuestaria e instrumentos de análisis estratégico (FODA), destinados a proteger y permitir la presencia y permanencia de las instituciones en contextos cambiantes; para lo cual, la acción humana se sitúa en una perspectiva competitiva: aliados contra enemigos.

2.3.2.4 Modelo estratégico situacional

Surge en un contexto de crisis e incertidumbre generalizadas (años ochenta), que evidencia la necesidad de introducir un análisis situacional en los procesos de planificación estratégica ya conocidos, a fin de identificar los posibles problemas que amenazan la viabilidad de los objetivos o escenario deseado. En este análisis, emergen los actores y se evidencia el papel que desempeñan según su ubicación, así como la diversidad y hasta antagonismo de sus intereses. Se reconoce también que cada realidad plantea sus propias condiciones de viabilidad, por lo que conviene multiplicar los lugares y entidades a cargo de los procesos de planificación, para que puedan determinar sus propios objetivos y recursos. Dos lecciones para la gestión son: la necesidad de orientar esfuerzos hacia la búsqueda

de acuerdos y concertación de intereses y la de abrir camino hacia la descentralización educativa.

2.3.2.5. Calidad total

Entre los ochenta y los noventa, emerge la preocupación por la calidad, llevada al ámbito de la organización del trabajo en términos de *calidad total*.

Su aplicación a la gestión educativa da pie a dos tipos de preocupaciones: por el resultado educativo y por los procesos que lo generan. Se reconoce la existencia de un «usuario» (o varios) con derecho a exigir un servicio de calidad educativo y se crean estándares y normas para «medir» la calidad, con atención especial a los procesos conducentes al logro de resultados.

La gestión educativa viene a ser un esfuerzo permanente y sistemático de revisión y mejora de los procesos educativos. Esto implica identificar y reducir las fuentes de error («defecto cero») y, con ello, reducir los costos; dar mayor flexibilidad administrativa y operacional, disminuyendo la burocracia; y generar aprendizaje, productividad y creatividad.

2.3.2.6 Reingeniería

En 1990, predomina otra perspectiva y se plantea que no basta el esfuerzo por mejorar lo que existe, sino que se requiere de un cambio radical y cualitativo, es decir, de una *reingeniería* del sistema educativo. De otro lado, la emergencia de los sujetos en los procesos de gestión educativa (introducidos ya por el modelo

estratégico situacional) —en especial el incremento de la visibilidad, demandas y poder de los actores locales, generados por los procesos de descentralización— y la naturaleza de los cambios del contexto social y económico mundial (valores, formas de organización y de ver el mundo) subrayan aún más la necesidad de un nuevo contrato social, que dé mayor argumento al apremio de transformar y no solo mejorar la gestión educativa.

2.3.2.7 Comunicacional

Surgen nuevas preguntas para la gestión: ¿Cómo operan los procesos de gestión? ¿Cómo se logran (o no) acuerdos para la acción? Desde una perspectiva *comunicacional*, estos procesos son vistos justamente como actos de comunicación, es decir, como eventos que ocurren en el lenguaje. En este marco, la capacidad de gestión es concebida como aquella que permite arribar a compromisos de acción, lo cual ocurre en el contexto de conversaciones donde lo que se pone en juego son destrezas comunicacionales: la capacidad de formular afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas que faciliten el logro de los compromisos y acciones deseadas.

2.3.3 Gestión institucional y liderazgo pedagógico

Guerrero, (2012) manifiesta que, por muchos años, el sistema educativo peruano asumía la gestión de las instituciones educativas como una función fundamentalmente administrativa “centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, [...] basada además en una estructura cerrada,

compartimentada y piramidal, [...] manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado” (p. 5-6).

En estos últimos años, el MINEDU, (2014, p. 13) viene implementando cambios estructurales a través de los siguientes elementos:

- Un modelo de gestión escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios en todas y todos los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad.

Para hacer realidad un nuevo modelo de gestión de las ILEE, es ineludible “configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico” MINEDU, (2014 p. 14). En consecuencia, es necesario precisar los conceptos que actualmente se están manejando en el sistema educativo peruano.

En relación a gestión escolar, el Minedu se suscribe al concepto planteado por Pozner (1995), quien plantea que la gestión escolar comprende un “conjunto de acciones articuladas entre sí que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución

de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa” (citado en MINEDU, (2014, p. 15). Claramente se enfatiza la participación de los miembros de la organización y la concentración en metas pedagógicas que están directamente relacionadas con el aprendizaje de los estudiantes.

Este nuevo modelo de gestión centrado en los aprendizajes relleva la urgencia de plantear a los directores el desafío de asumir el rol de líderes pedagógicos. Al respecto, Murillo (citado en MINEDU, (2014, p. 16) aclara que 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 del centro y del aula”. Esta aseveración permite manifestar que el actual liderazgo pedagógico, planteado por el Ministerio de Educación, tiene como referente al conocido estilo de liderazgo transformacional desarrollado por Bass, (2000) y otros investigadores.

2.3.4 Medios de la dirección

Para dirigir con efectividad, toda dirección debe basarse en la autoridad, la motivación, la coordinación, la comunicación y el liderazgo.

2.3.4.1. La autoridad

Se encuentra amparado por el aspecto normativo (formal) y el aspecto personal (real). El aspecto normativo se concreta a través del nombramiento o designación mediante un documento oficial (resolución, oficio, memorando, entre

otros) emitido por la autoridad competente. El aspecto personal de la autoridad está determinado por el conocimiento, experiencia y capacidad, como atributos personales, que le permitan ganarse el respeto y el don de mando necesario. La autoridad es la columna vertebral de la organización, sin ella no es posible la gestión empresarial.

2.3.4.2. La motivación

Consiste en una serie de estrategias y técnicas que utiliza la dirección para lograr la participación activa, comprometida y voluntaria de las personas que trabajan en la institución para la consecución de las metas programadas.

2.3.4.3. La coordinación

La coordinación es un permanente proceso integrador o sincronizador de los esfuerzos y acciones del personal, en calidad, tiempo y en dirección. Del nivel de organización, depende que la organización funcione orgánica y armónicamente, sin fricciones y duplicidad de actividades y responsabilidades, a fin de satisfacer y alcanzar los objetivos y metas establecidas.

2.3.4.4. La comunicación

Es un proceso de intercambio verbal, escrito y visual, en tiempo real o virtual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc. Es posible observar diferentes niveles de comunicación tanto en el nivel interno, como externo.

El papel que desempeña la comunicación es muy importante, especialmente para la toma de decisiones de manera responsable en los niveles de dirección y operativos de la organización. Si no hay comunicación, no puede existir interacción de los miembros de la organización. Por tanto, es considerada la base que permite establecer relaciones entre los componentes orgánicos, con las personas; por eso se debe asegurar que los mensajes fluyan en toda la estructura administrativa en forma clara, precisa y completa, además de incentivar la comunicación en doble vía o sentido, que permita una adecuada toma de decisiones.

2.3.4.5 El liderazgo

El liderazgo está basado fundamentalmente en la autoridad personal. El liderazgo es también el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines. Un líder puede ser definido como una persona capaz de unirse con otro para el logro de un objetivo determinado. Consiste fundamentalmente en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.

2.4 LA COMUNIDAD EDUCATIVA

De acuerdo a La Comisión Permanente del Congreso de la República, (2012) en la Ley General de Educación N° 28044, la comunidad educativa está conformada “por estudiantes, padres de familia, profesores, directivos, administrativos, ex alumnos y miembros de la comunidad local” (artículo 52).

2.4.1 El director

El director de la institución educativa es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo. En la gestión gerencial, el director es el líder de la organización.

2.4.2 El profesor

Tal como lo describe en la Ley General de Educación N° 28044, el profesor “es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano” (artículo 56). Tiene contacto directo con los estudiantes y en coordinación estrecha con sus colegas participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, selecciona y aplica los materiales e instrumentos de evaluación.

2.4.3 La familia

Es consenso universal que la familia “es el núcleo fundamental de la sociedad, responsable en primer lugar de la educación integral de los hijos” (Ley General de Educación N° 28044, artículo 54). Las características y el grado de participación de la comunidad y los padres de familia están supeditados a la identificación y comprensión del hecho educativo, el cumplimiento de las normas, el estilo de política de administración que establezca el gobierno y la institución educativa.

2.4.4 El estudiante

Es el sujeto aprendiz, que se erige como protagonista del proceso enseñanza – aprendizaje. Como lo precisa la Ley General de Educación N° 28044, (artículo 53) “es el centro del proceso y del sistema educativo”. Posee características individuales que lo distinguen de los demás estudiantes de su clase.

2.5 DOMINIOS Y COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

En la Ley General de Educación N° 28044, el director “es la máxima autoridad y el representante legal de la institución educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (artículo 55). Al analizar las funciones del director expresadas en ese artículo se puede inferir el perfil de un directivo escolar negociador, concertador y facilitador del diálogo, capaz de liderar la participación de la comunidad educativa.

El MINEDU, (2017) ha difundido un fascículo, Compromisos de gestión escolar y plan anual de trabajo de la I.E. 2017, en el que explica el rol fundamental del director de una institución educativa como líder pedagógico y resalta las funciones de “acompañar, concertar, motivar y promover que toda la comunidad educativa sume esfuerzos para el logro de los compromisos de gestión” (p. 15). El director como líder necesita capacitación y actualización para responder a los nuevos desafíos planteados.

Para esclarecer el rol de líder pedagógico del actual director de una escuela, el MINEDU, (2014) ha formulado el Marco del buen desempeño del directivo (MBDD) que precisa dominios, competencias y desempeños. A continuación, se presentan los dominios con sus respectivas competencias.

Dominio 1: Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes.

Este dominio tiene cuatro competencias:

- **Competencia 1:** Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándolos hacia el logro de metas de aprendizaje.
- **Competencia 2:** Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la IE y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.
- **Competencia 3:** Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.
- **Competencia 4:** Lidera procesos de evaluación de la gestión de la IE y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

El liderazgo que debe asumir el director es evidente en todas competencias del dominio 1. El logro de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes está supeditado a las condiciones favorables para su consecución. A su vez, requiere que la gestión de los procesos pedagógicos se ejerza con liderazgo que promueva la participación permanente de los miembros de la comunidad.

Dominio 2: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes.

Este dominio tiene dos competencias:

- **Competencia 5:** Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su IE basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua, orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.
- **Competencia 6:** Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su IE, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

Todos los procesos implicados en la gestión pedagógica exigen ser orientados con liderazgo. La trascendencia de los dominios y competencias que debe lograr el director de una escuela ha impulsado al Ministerio de Educación a plantear y ejecutar programas de especialización con el fin de desarrollar las competencias necesarias para garantizar una gestión institucional de calidad. Por otro lado, las investigaciones en relación a determinar la situación actual de la

gestión institucional de las escuelas pueden tener como referente las competencias oficializadas para construir instrumentos de recopilación de datos.

2.6 DOCUMENTOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Las I.I.EE. tienen que ejecutar determinados documentos normativos, cuya intención está centrada en dinamizar la institucionalidad escolar a través del fortalecimiento de la capacidad de gestión pedagógica e institucional de los centros y programas educativos en sus aspectos organizativos y funcionales con criterios de racionalidad y eficiencia, los cuales se ponen de manifiesto en una doble vertiente:

- Por un lado, la autonomía pedagógica que se concreta en la relativa libertad que tiene cada centro educativo para elaborar el PEI y otros proyectos curriculares.
- De otro lado, de manera flexible, adecuar la respuesta educativa a las necesidades del entorno social.

Esto exige un modo de actitud diferente en los directivos y profesores, que deben conjugar su acreditada profesionalidad en el ejercicio de la práctica docente mediante el trabajo en equipo, que opera como soporte para el desempeño individual, a partir de una nueva concepción que pasa necesariamente por mayores márgenes de autonomía, la cual dependerá de la voluntad de los propios actores

para adquirirla y del grado de comportamiento para ejecutarla, identificando los problemas, para situarse bien ante las circunstancias que los provocan.

El desarrollo institucional de las escuelas es fundamental para mejorar la calidad de la educación, ya que son estos, con todas sus particularidades, en donde se define el sentido final y real de las políticas educativas que, en el caso de las II.EE., se expresan a través de los distintos documentos institucionales (conocidos también como herramientas del planeamiento estratégico).

Los documentos de gestión utilizados en el sistema educativo peruano actual son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Anual de Trabajo, (PAT), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Reglamento Interno, Informe de Gestión Anual, entre otros. Estas herramientas de gestión ayudan a precisar la identidad y la peculiaridad de la organización, además de trazar un horizonte claro donde todo lo que acontece tiene sentido para lograr el desarrollo individual y social de sus miembros.

Ninguna institución educativa puede prescindir de la presencia física de los documentos institucionales, que dotan a la institución de una autonomía que le permita gobernar y controlar su propio proceso de trabajo y sus propios resultados, pues son líneas maestras que dirigen al centro educativo en los aspectos curriculares, pedagógicos, formativos, de organización y funcionamiento. Los esfuerzos para que la escuela se articule y responda a las exigencias sociales, solo

son posibles sosteniendo un cambio en el comportamiento, lo cual hace necesario la utilización de los documentos de gestión antes mencionados.

2.6.1. Proyecto educativo institucional

MINEDU, (2016) en la Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional presenta al PEI como “un instrumento que orienta la gestión de la institución educativa. Específicamente, se trata de un instrumento de planificación a mediano plazo que brinda orientaciones para la elaboración de otros documentos” (p. 14).

En la actualidad y de acuerdo al modelo educativo actual del sistema educativo peruano, se entiende que “el PEI se centra en el funcionamiento integral de la IE para la mejora de los aprendizajes, comprendiendo todos sus procesos y las funciones que le corresponden dentro del sistema educativo” (MINEDU, 2016, p. 15). Teniendo en cuenta esta nueva dirección del PEI, se caracteriza por ser funcional, accesible, representativo y flexible.

Por otro lado, la elaboración del PEI pasa por etapas. La primera enfatiza las acciones iniciales que la IE debe realizar antes de la formulación del PEI. En la segunda etapa, se promueve la reflexión sobre los resultados y el funcionamiento de la IE. Durante la tercera etapa, se precisa la identificación de la IE, es decir, sus características peculiares que la distinguen de otras IIEE. En la cuarta etapa, se pretenden consolidar la formulación de la *Propuesta de gestión escolar centrada en los aprendizajes* (MINEDU, 2016).

La implementación del PEI, en términos generales, como instrumento de mejora de la calidad, ha contribuido a propiciar una mayor participación, organización, producción, competitividad, creatividad, identidad e integración institucional, generando una amplia expectativa en la escuela como ente generador de cambio y transformador de los sistemas educativos, a partir de la propuesta pedagógica, columna vertebral del PEI, que da coherencia y unidad a la tarea colectiva de cada institución educativa.

2.6.2 Plan anual de trabajo

El MINEDU, (2015), a través de Compromisos de gestión escolar, explica que el Plan Anual de Trabajo (PAT) “es una herramienta de gestión que orienta las acciones de la IE en función de los aprendizajes. Su propósito es ordenar las tareas en la IE a través de los *Compromisos de gestión escolar*” (p. 28). De esta forma, el PAT hace posible que lo planteado se haga realidad progresivamente en la institución educativa, pero en forma coordinada, adecuando la coyuntura a los propósitos de futuro, dentro de una tónica oportuna y funcional.

Uno de los insumos importantes para la elaboración del PAT preliminar es el análisis de los resultados de aprendizaje y de gestión del año en curso. Es decir, se debe tener el consolidado de la información recopilada a través del monitoreo y acompañamiento pedagógico en aula y a los procesos de gestión escolar.

Una de las etapas de elaboración del PAT es el diagnóstico. Este se constituye en un espacio para reflexionar sobre los resultados obtenidos y los

ajustes y desafíos que ven en prospectiva. El proceso de reflexión gira en torno a algunos aspectos, entre ellos, MINEDU, (2015, p. 37) en *Compromisos de gestión escolar*, menciona:

- Consolidado del instrumento de monitoreo de aula.
- Actas y registros de evaluación.
- Registros de asistencia de los estudiantes y docentes.
- Consolidado del desarrollo de la calendarización.
- Balance de la ejecución de actividades del PAT.

2.6.3 Proyecto Curricular Institucional

Es un instrumento de planeamiento pedagógico, elaborado por el director y los profesores que contienen las características, necesidades, demandas y potencialidades específicas de los estudiantes en el marco del PEI y de los lineamientos de política. Es fundamental su elaboración, porque adecúa el diseño curricular nacional básico a la realidad de la institución educativa y su entorno. Su objetivo es garantizar la actuación diligente y coordinada del personal docente en el plano didáctico a fin de dar coherencia a su práctica de trabajo y participación en toma de decisiones pedagógicas durante el año escolar.

En el PCI, se recogen, profundizan y complementan los aspectos curriculares derivados de la autonomía institucional, incluyendo el tercio curricular de libre disponibilidad. Su construcción propicia acuerdos conjuntos en

el que participan activamente los docentes a partir de preguntas medulares: ¿Qué, ¿cómo y cuándo enseñar?, ¿qué, ¿cómo y cuándo evaluar? La experiencia en la práctica pedagógica enriquecerá la reflexión de los profesores y orientará los ajustes que sean necesario realizar en los procesos de enseñanza-aprendizaje para lograr mejores aprendizajes.

En síntesis, el PCI es importante en tanto manifiesta y explicita las intenciones de un colectivo de enseñantes, que sirve de pauta y marco orientador al quehacer concreto de cada día. Sin un PCI formulado adecuadamente, las diferentes actuaciones pedagógicas estarán desarticuladas y no se logrará brindar el servicio educativo de calidad que se pretende.

2.6.4 Reglamento interno

Documento jurídico administrativo que fija las normas y procedimientos que regulan el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico de la institución educativa. Está sujeto a una periódica revisión y actualización. Considerando que es un instrumento de funciones básicas de la organización, operativiza su marcha regulando los procesos de gestión y estableciendo los mecanismos necesarios en casos de conflicto.

Dentro de la nueva dinámica institucional, el reglamento interno debe ser práctico, flexible, sobre todo, que tenga difusión entre los miembros para facilitar su conocimiento y cumplimiento que lleve a una revitalización de la gestión.

2.6.5 Informe de gestión anual

Contempla los diferentes aspectos de la evaluación interna de la institución educativa que recapitula todas las actividades realizadas en relación al Plan Anual de Trabajo, contrastando los objetivos programados en la planificación y los resultados. Los informes deben poner énfasis en los procesos de gestión que se ejecutan y no únicamente en plasmar el inventario de lo ejecutado. Por lo tanto, corresponde al director registrar logros, avances, uso de recursos, dificultades, recomendaciones, etc.

Los informes de gestión, considerados como herramientas de planificación y control, son aprobados por Resolución Directoral, después de recibir la opinión del Consejo Educativo Institucional, y debe elaborarse, por lo menos, una vez al año, pues en cierta medida evalúa cada período la ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

CAPÍTULO III

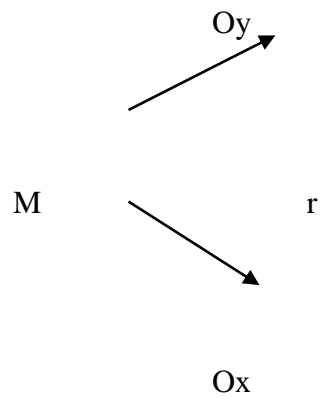
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación básica, ya que tiene como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de la relación que puede existir entre el estilo de liderazgo ejercido por el director/a y la gestión institucional de las escuelas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL Tacna. Desde la perspectiva temporal, es un estudio retrospectivo, pues contiene información generada en el 2015.

El diseño de la investigación es el descriptivo correlacional, ya que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. Se mide en un grupo de profesores más de una variable y se analiza su relación en un momento dado, luego se propicia su descripción.

El modelo es el siguiente:



Donde:

M = Muestra en la que se realizó el estudio

R = Correlación

Oy, Ox= Observaciones obtenidas en cada una de las variables de estudio

3.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

El estudio se realizó en todas las I.I.EE. de nivel secundario en el que se aplica el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL Tacna. Se trabajó con el total de docentes nombrados del nivel secundario que laboran en las instituciones educativas durante el año 2015.

Instituciones educativas	Población docente
Modesto Basadre	14
Marcelino Champagnat	10
Hermógenes Arenas	9
Guillermo Auza Arce	11
Manuel Flores Calvo	11
Santa Cruz	9
Dr José Antonio Encinas	16
Santa Teresita del Niño Jesús	12
Cohaila Tamayo	13
Miguel Pro	9
Federico Barreto	11
Santísima Niña María	14
12 instituciones educativas JEC	139

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.3.1. Instrumentos

A los docentes de la población en estudio, se aplicó un cuestionario para determinar su apreciación con respecto a los estilos de liderazgo que predomina en el director de la institución educativa del modelo de Jornada Educativa Completa y un segundo, para el análisis de su relación con el nivel de gestión educativa.

3.3.1.1. Encuesta sobre estilo de liderazgo

Para recopilar información, se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento para conocer el estilo de liderazgo ejercido por los directores es una traducción y adecuación de la versión de Bass & Avolio, (2004) denominado *Cuestionario multifactorial sobre liderazgo*, segunda edición versión corta.

Teniendo en cuenta la estructura de la variable estilos de liderazgo, se diseñó un cuestionario segmentado en tres grupos de ítems que se corresponden con las dimensiones o estilos de liderazgo considerados en esta investigación. En total, se han considerado treinta y seis ítems para la variable estilos de liderazgo.

En el siguiente cuadro, se aprecia la distribución de los ítems por cada dimensión:

Tabla 1

La estructura del cuestionario: dimensión-indicador-ítems:

Dimensiones	Indicadores	Ítems
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada	6, 14, 18, 21, 23, 25, 34 y 36
	Motivación por inspiración	9, 10, 13 y 26
	Estimulación intelectual	2, 8, 15, 30 y 32
	Consideración individualizada	11, 19, 29 y 31
Liderazgo transaccional	Recompensa contingente	1, 16 y 35
	Dirección por excepción	4, 22, 24, 27, 3, 12 y 20
Liderazgo Laissez - Faire	Decisiones no tomadas	28, 33 y 7
	Esquivamiento de responsabilidad	5 y 7

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la escala de valoración de este instrumento, en el que cada ítems tiene un valor que fluctúa entre 0-4.

Escala de valoración para estilos de liderazgo

Niveles	Puntajes
Alto predominio del estilo de liderazgo transformacional	97 - 144
Moderado predominio de liderazgo transformacional	49 - 96
Bajo predominio de liderazgo transformacional	00 - 48

Fuente: Elaboración propia

Este cuestionario se aplicó a los docentes que laboran en las instituciones educativas del nivel secundario del modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL de Tacna.

3.3.1.2. Encuesta sobre gestión educativa

Este instrumento se diseñó para evaluar el nivel de gestión educativa desarrollada por los directores, a partir de la apreciación de los docentes que forman parte del estudio. Para recoger información de la segunda variable gestión institucional, se tomó en cuenta la estructura de esta variable, luego se diseñó y aplicó un cuestionario segmentado en cuatro grupos de ítems que se corresponden con los indicadores de gestión institucional en esta investigación.

La distribución de ítems por indicador es como sigue:

La estructura del cuestionario: indicadores- ítems:

Indicadores	Ítems
Participación	1, 2, 3, 4 y 5
Evaluación	6, 7, 8, 9 y 10
Recursos educativos	11, 12, 13, 14 y 15
Clima institucional	16, 17, 18, 19 y 20
Compromisos de gestión	21, 22, 23, 24 y 25

Fuente: Elaboración propia }

Este instrumento tiene la siguiente escala de valoración en cada ítem.

Se valora de 0-4:

Escala de valoración para la gestión institucional

Niveles	Puntajes
Óptimo nivel de gestión educativa	67 - 100
Regular nivel de gestión educativa	34 - 66
Insatisfactorio nivel de gestión educativa	00 - 33

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Validación del instrumento

La validación de los instrumentos se realizó a través de la prueba de confiabilidad del estadístico Alpha de Cronbach luego de la aplicación de una prueba piloto, cuyos resultados estuvieron dentro del rango de aceptabilidad. Los reportes se presentan a continuación:

Reporte de confiabilidad del cuestionario sobre estilos de liderazgo

Alpha de Cronbach: Estilos de liderazgo

Alfa de Cronbach	Elementos
0,938	36

Fuente: Elaboración propia

Reporte de confiabilidad del cuestionario sobre gestión educativa

Alpha de Cronbach: Gestión institucional

Alfa de Cronbach	Elementos
0,921	25

Fuente: Elaboración propia

3.4 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS

La información se procesó utilizando el software estadístico SPSS versión 19,0. Luego de organizar y presentar los resultados en tablas y figuras estadísticas, se procedió a la aplicación de los siguientes estadísticos: tablas de frecuencias, absolutas y relativas, medias, desviación típica, pruebas “t” y el coeficiente de correlación PHI y V de Cramer.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El presente trabajo se efectuó en dos etapas: la primera fue de campo y la segunda de análisis, debiéndose desarrollar las siguientes actividades:

- a. Para consolidar las bases teóricas que sustentan esta investigación, se procedió a la revisión bibliografía, de la bibliografía de la UNJBG y UPT, así como el internet, con la finalidad de obtener mayor información respecto del tema.
- b. En cuanto a la recopilación de información, se procedió con la aplicación de las encuestas en cada una de las instituciones educativas con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL de Tacna, previa comunicación y autorización de las instituciones que forman parte del estudio.
- c. Previo al procesamiento de las encuestas, se realizaron las matrices de análisis estadístico y se seleccionaron los modelos estadísticos

- d. pertinentes al tipo de investigación, descartando aquellas que no eran pertinentes con el objetivo de la investigación.
- e. Una vez aplicadas las encuestas, se procedió con el trabajo de análisis y procesamiento de la información utilizando el software estadístico SPSS.

4.2. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información procesada se presenta según el siguiente orden:

- a. Información sobre el estilo de liderazgo

Análisis de resumen de la información estadística procesada

- b. Información sobre el nivel de gestión institucional

Análisis de resumen de la información estadística procesada

- c. Relación entre las variables

4.3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.3.1. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

4.3.1.1. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Tabla 1

Indicador de influencia idealizada

Indicador	Media	Desviación típica
Influencia idealizada	3,25	1,22

Indicador	Sumatoria
Influencia idealizada	26,02

Ítems	Media	Desv. Típica
Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.	3,13	1,289
Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.	3,25	1,295
Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.	3,16	1,066
Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.	3,37	1,177
Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.	3,22	1,211
Demuestra un sentido de autoridad y confianza.	3,33	1,191
Enfatiza la importancia de tener una misión común.	3,11	1,259
Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.	3,45	1,256

Fuente: Cuestionario sobre liderazgo

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuerte influencia idealizada	17 - 32
Débil influencia idealizada	0 - 16

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 1 representan el comportamiento del indicador influencia idealizada, donde se observa que el promedio general obtenido es de 3,25 con una desviación típica de 1,22. La media significa que los docentes muestran una percepción por encima de la media general, la desviación típica de 1,22 indica que existe una relativa dispersión entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 26,02 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel de fuerte influencia idealizada. Este nivel alcanzado significa que los docentes, en el aspecto de influencia, perciben que los directores muestran un moderado interés por influir en el logro de los objetivos institucionales en las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL Tacna.

Tabla 2

Indicador de motivación por inspiración

Indicador	Media	Desviación típica
Motivación	3,21	1,11

Indicador	Sumatoria
Motivación	12,85

Ítems	Media	Desv. Típica
Habla de forma optimista sobre el futuro.	3,27	1,167
Me hace sentir orgulloso de trabajar con él.	3,08	1,036
Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.	3,29	1,170
Presenta una convincente visión de futuro.	3,21	1,050

Fuente: Cuestionario sobre gerencia del conocimiento.

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta motivación por inspiración	9 – 16
Baja motivación por inspiración	0 – 8

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 2 representan el comportamiento del indicador motivación por inspiración. Se observa que el promedio general obtenido es de 3,21 con una desviación típica de 1,11. La media significa que los docentes muestran una percepción por encima de la media general y desviación típica de 1,11 indica que existe una relativa homogeneidad entre las respuestas.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 12,85 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel de alta motivación por inspiración. Este nivel alcanzado significa que los docentes, en el aspecto de motivación, perciben que los directores desarrollan su gestión educativa implementando acciones de reconocimiento y estímulo a los profesores que se identifican con la calidad en las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL de Tacna.

Tabla 3

Indicador de estimulación intelectual

Indicador	Media	Desv. típica
Estimulación	2,99	1,13

Indicador	Sumatoria
Estimulación	14,97

Ítems	Media	Desv. Típica
Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.	2,81	1,148
Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.	3,16	1,194
Dedica tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.	2,90	1,146
Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.	3,08	1,052
Sugiere buscar nuevas formas de completar el trabajo.	3,02	1,129

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta estimulación intelectual	11 - 20
Baja estimulación intelectual	0 - 10

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 3 representan el comportamiento del indicador estimulación intelectual, donde se observa que el promedio general obtenido es de 2,99 con una desviación típica de 1,13. La media significa que los docentes muestran una percepción mayor a la media general sobre la estimulación intelectual y la desviación típica de 1,13 indica que el grado de homogeneidad entre las apreciaciones es significativa.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 14,97 que en la escala de valoración del indicador se ubica en el nivel de alta estimulación intelectual. Este nivel alcanzado significa que los docentes, sobre el tema estimulación intelectual, perciben que los directores en su gestión promueven el desarrollo de acciones de actualización y capacitación, creando condiciones favorables para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL de Tacna.

Tabla 4

Indicador de consideración individualizada

Indicador	Media	Desv. típica
Consideración	2,93	1,20

Indicador	Sumatoria
Consideración	11,72

Ítems	Media	Desv. Típica
Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.	2,79	1,180
Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.	3,02	1,264
Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.	3,02	1,085
Me ayuda a mejorar mis capacidades.	2,89	1,269

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta consideración individual	9 – 16
Baja consideración individual	0 - 8

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 4 representan el comportamiento del indicador consideración individualizada, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 2,93 con una desviación típica de 1,20. La media significa que los docentes muestran una percepción mayor a la media general, con un valor mayor a la media general en el aspecto consideración individualizada, y la desviación típica de 1,20 indica que el grado de homogeneidad entre las apreciaciones es significativo.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 11,72 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel alta consideración individual. Este nivel alcanzado significa que los docentes, sobre el tema consideración individual, perciben que los directores en su gestión promueven el desarrollo de acciones de motivación hacia los docentes.

4.3.1.2. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO

TRANSACCIONAL

Tabla 5

Indicador de recompensa contingente

Indicador	Media	Desv. típica
Recompensa	2,80	1,26

Indicador	Sumatoria
Recompensa	8,40

Ítems	Media	Desv. Típica
Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.	2,54	1,389
Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.	2,73	1,208
Expresa su satisfacción cuando yo cumpla las expectativas.	3,13	1,184

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada recompensa	7 – 12
Inadecuada recompensa	0 - 6

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 5 representan el comportamiento del indicador recompensa contingente, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 2,80 con una desviación típica de 1,26. La media significa que los docentes muestran una percepción positiva, con un valor algo mayor sobre la media general en el aspecto relacionado con recompensa contingente; la desviación típica de 1.26 indica que el grado de homogeneidad entre las apreciaciones es significativo.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 8,40 que en la escala de valoración del indicador se ubica en el nivel adecuada recompensa. Este nivel alcanzado significa que los docentes, sobre la capacidad de liderazgo, perciben que los directores en su gestión muestran cualidades aceptables sobre recompensa contingente que desarrollan para alcanzar las metas institucionales, con énfasis al apoyo, establecer incentivos y expresar su satisfacción cuando los docentes cumplen con las expectativas.

En conclusión, los directores desarrollan un sistema de recompensa contingente adecuado en la institución educativa con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna.

Tabla 6

Indicador de dirección por excepción

Indicador	Media	Desv. típica
Dirección	2,82	1,10

Indicador	Sumatoria
Dirección	19,72

Ítems	Media	Desv. Típica
No interviene hasta que los problemas se agravan.	2,84	1,125
Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto.	3,32	1,128
Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir.	3,32	1,090
Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.	2,86	1,189
Concentra toda su atención cuando resuelve problemas errores o quejas.	2,48	,859
Hace un seguimiento de los errores detectados.	2,46	1,133
Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.	2,44	1,175

Fuente: Cuestionario sobre gerencia del conocimiento

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta dirección por excepción	15 - 28
Baja dirección por excepción	0 - 14

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 6 representan el comportamiento del indicador dirección por excepción, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 2,82 con una desviación típica de 1,10. La media significa que los docentes muestran una percepción positiva, con un por encima de la media general en el aspecto relacionado con el enfoque educativo, y la desviación típica de 1,10 que indica que el grado de homogeneidad entre las apreciaciones es significativo.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 19,72 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel alta dirección por excepción. Este nivel alcanzado significa que el director muestra una alta dirección por excepción en situaciones donde debe de intervenir.

En conclusión, los directores desarrollan una dirección por excepción adecuado en la institución educativa con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna.

4.3.1.3. ANÁLISIS DE LA DIMENSIÓN LIDERAZGO LAISSEZ

FAIRE

Tabla 7

Indicador de decisiones no tomadas

Indicador	Media	Desv. típica
Decisiones	2,59	1,12

Indicador	Sumatoria
Decisiones	7,76

Ítems	Media	Desv. Típica
Está ausente cuando se le necesita.	2,54	1,075
Evita tomar decisiones.	2,59	1,173
Se demora en responder los temas urgentes.	2,63	1,097

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta tendencia de decisiones no tomadas.	7 - 12
Baja tendencia de decisiones no tomadas.	0 - 6

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 7 representan el comportamiento del indicador decisiones no tomadas, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 2,59 con una desviación típica de 1,12. La media significa que los docentes muestran una percepción positiva, con un valor mayor de la media general en el aspecto relacionado con las decisiones no tomadas, y la desviación típica de 1,12 indica que el grado de homogeneidad entre las apreciaciones es significativo.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 7,76; que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel moderadamente alto sobre el indicador decisiones no tomadas. Este nivel alcanzado significa que los docentes perciben que los directores tienen una alta tendencia de decisiones no tomadas en cuanto a la ausencia al tomar decisiones, se demora al responder temas de urgencia.

En conclusión, los directores desarrollan una dirección donde se evidencia una alta tendencia de no tomar decisiones en un tiempo prudente en la institución educativa con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna.

Tabla 8

Indicador de esquivamiento de responsabilidad

Indicador	Media	Desv. típica
Esquivamiento	2,59	1,137

Indicador	Sumatoria
Esquivamiento	5,18

Ítems	Media	Desv. Típica
Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.	2,62	1,113
Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no lo arreglo”.	2,56	1,161

Fuente: Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alto esquivamiento	5 - 8
Bajo esquivamiento	0 - 4

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 8 representan comportamiento del indicador esquivamiento de responsabilidad, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 2,59 con una desviación típica de 1,137. La media significa que los docentes muestran una percepción positiva, con un valor mayor de la media general en el aspecto relacionado con el esquivamiento de responsabilidad, y la desviación típica de 1,137 indica que el grado de homogeneidad entre las apreciaciones es significativo.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 5,18 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel alto de esquivamiento. Este nivel alcanzado significa que los docentes perciben que los directores desarrollan una deficiente gestión pedagógica, al dirigir deficientemente la planificación curricular de los aprendizajes de los estudiantes. La enseñanza y el aprendizaje inadecuado y la deficiente planificación y programación constituyen las principales causas de la baja calidad del servicio educativo.

En conclusión, los directores desarrollan una dirección donde se evidencia una alta tendencia de esquivamiento en la institución educativa con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna.

4.3.1.4. Resumen general del análisis estadístico

Tabla 9

Estilo de liderazgo

Dimensiones	Media	Desv. Típica
Liderazgo transformacional.	65,56	4,66
Liderazgo transaccional.	28,12	2,36
Liderazgo Laissez faire.	12,94	2,25
TOTAL	106,62	9,27

Fuente: Elaboración propia

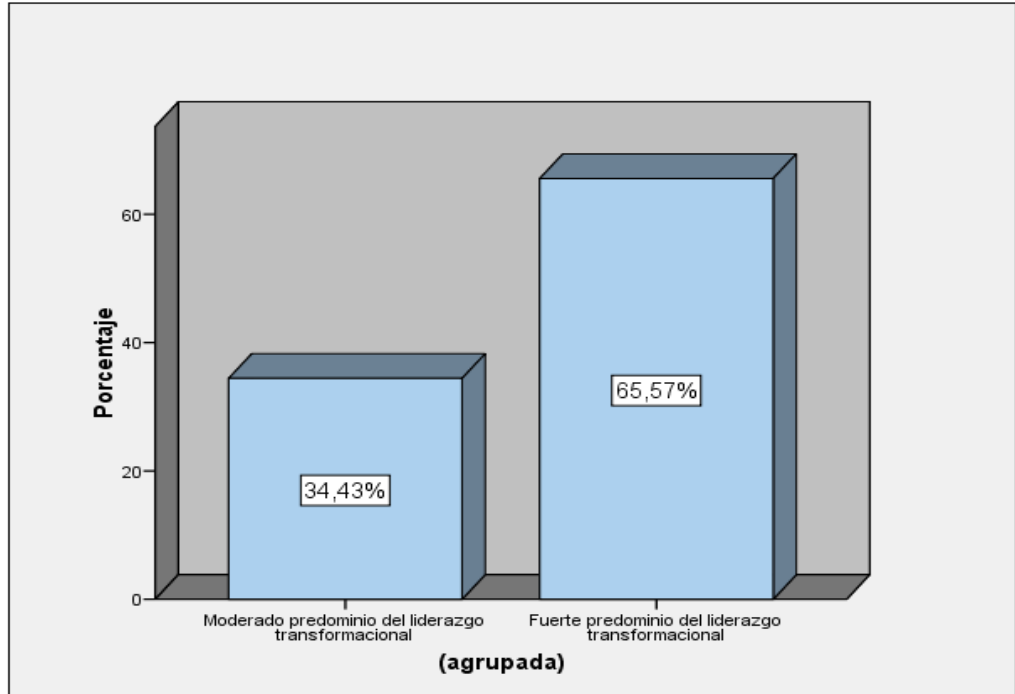
Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Predomina el estilo de liderazgo transformacional.	97 - 144
Predomina el liderazgo transaccional.	49 - 96
Predomina el liderazgo laissez faire.	0 - 48

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 9 representa el resumen del comportamiento de cada indicador que comprende la variable estilo de liderazgo. Las dimensiones de esta variable son: liderazgo transformacional con una media de 65,56 y desviación típica de 4,66, ldimensión transaccional con una media 28,12 y desviación típica de 2,36 y la dimensión liderazgo laissez faire con una media de 12,62 y desviación típica de 2,25. El promedio general de las medias de cada indicador alcanza el valor de 106,62 puntos, con una desviación típica de 9,27. Estos valores estadísticos indican que el nivel de percepción que tienen los docentes sobre el estilo de liderazgo que se realiza en sus instituciones educativas con modelo de Jornada Educativa Completa es satisfactorio, con altas diferencias en su apreciación como lo indica la desviación típica. Con estos valores del análisis estadístico sobre la situación final del director en su capacidad liderazgo, se comprueba que la media general de los indicadores se ubica en la primera categoría de la escala de valoración, con lo cual se concluye que los directores de las instituciones educativas con modelo de Jornada Educativa Completa predominan el estilo de liderazgo transformacional.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Nivel de liderazgo predominante

INTERPRETACIÓN

La figura 1 permite comprobar que, en las instituciones educativas, del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL Tacna, predomina el estilo de liderazgo transformacional con el 65,57%, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.3.1.5. Prueba estadística

4.3.1.5.1. Prueba de normalidad

Para el empleo de la prueba estadística paramétricas, previamente se ha verificado si los datos se ajustan a una distribución, mediante la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, según el procedimiento que a continuación se presenta.

Tabla 10

Prueba de normalidad para una muestra

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Resultados
N		61
Parámetros normales ^{a,b}	Media	106.39
	Desviación típica	23.986
Diferencias más extremas	Absoluta	.110
	Positiva	.110
	Negativa	-.072
Z de Kolmogorov-Smirnov		.862
Sig. asintót. (bilateral)		.448

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia

Como el valor crítico de la prueba ($p_value: 0,448$) es mayor a $\alpha= 0,05$, significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal; por lo tanto, se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

4.3.1.5.2 Prueba de hipótesis estadística sobre estilos de liderazgo.

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

1. Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : El estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas es el transaccional.

$$H_0 = \mu < 96$$

H_1 : El estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas es el transformacional

$$H_1 = \mu \geq 96$$

2. Nivel de significación

α : 5% Nivel de significación

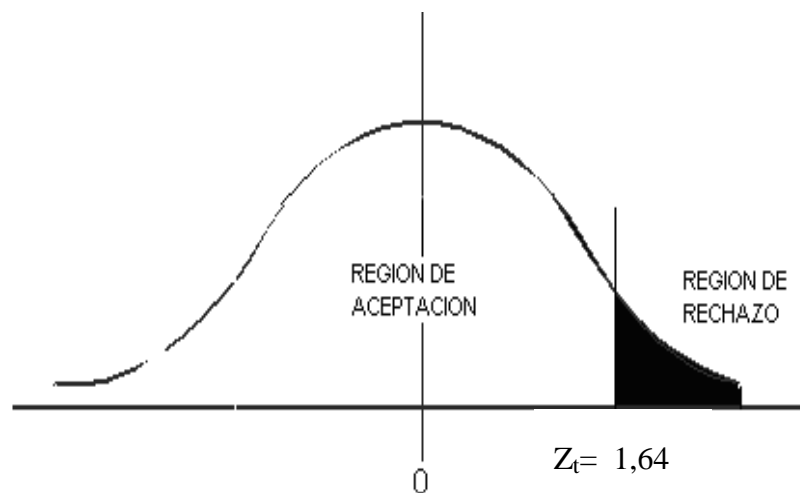
3. Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S/\sqrt{n}}$$

Como $n > 30$, se asume que: $\sigma = s$

4. Zona de aceptación y de rechazo



5. Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{106,62 - 96}{9,27/\sqrt{139}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 13,51$

6. Regla de decisión

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

7. Decisión

Como el valor de “ Z_c ” calculado (13,51) es mayor que $Z = 1,64$, entonces se decide rechazar la hipótesis nula (H_0) y, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa.

8. Conclusión

Se concluye, con un nivel de confianza del 95%, que el nivel de estilo de liderazgo predominante en las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL de Tacna es el transformacional.

4.3.2. Análisis de la información sobre gestión institucional

4.3.2.1. Análisis por indicador

Tabla 11

Participación en la construcción de instrumentos de gestión

Indicador	Media	Desv. Típica
Participación	4,03	0,90

Indicador	Sumatoria
Participación	18,24

Ítems	Media	Desv. Típica
La comunidad educativa participó de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	3,71	1,250
La misión y visión de su institución ha sido difundida en toda la I.E.	4,08	,708
El Plan Anual de Trabajo fue elaborado en equipo.	3,95	1,143
Los objetivos del Plan Anual de Trabajo son conocidos por todos los docentes.	3,20	,613
Las actividades planteadas en el Plan Anual de Trabajo son conocidas por todos los docentes.	3,30	,808

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alta participación	11 - 20
Baja participación	0 - 10

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 11 representan el comportamiento del indicador participación en la construcción de los instrumentos de gestión, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 4,03 con una desviación típica de 0,90. El valor de la media significa que los docentes muestran una percepción positiva sobre la participación en la construcción de los instrumentos de gestión y la desviación típica de 0,90 indica que existe homogeneidad entre las apreciaciones dadas al respecto.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 18,24 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel de alta participación. Este nivel alcanzado significa que los docentes perciben que, en las instituciones educativas con el modelo de Jornada Educativa Completa, existe un alto nivel de participación en la construcción de los instrumentos de gestión.

Tabla 12

Evaluación de aplicación de instrumentos de gestión

Indicador	Media	Desv. típica
Evaluación	3,97	0,89

Indicador	Sumatoria
Evaluación	19,84

Ítems	Media	Desv. Típica
Se ha previsto realizar actividades destinadas a evaluar el logro de los objetivos planteados en el Plan Anual de Trabajo.	4,05	,732
Se realizan reuniones destinadas a discutir los logros y dificultades de la aplicación del Reglamento Interno.	4,08	,686
Se realizan reuniones destinadas a discutir los logros y dificultades de la aplicación de los Proyectos de Innovación.	3,91	,972
En su I.E., se cumple con la aplicación de los instrumentos de gestión PEI, PAT, RI y PCI.	3,89	1,097
La aplicación en su I.E. de los instrumentos de gestión PEI, PAT, RI y PCI es satisfactorio.	3,91	,956

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuada evaluación	11 - 20
Inadecuada evaluación	0 - 10

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 12 representan el comportamiento del indicador evaluación de aplicación de instrumentos de gestión, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 3,97 con una desviación típica de 0,89. El valor promedio de la media de los ítems significa que los docentes muestran una percepción positiva sobre la capacidad de evaluación de la aplicación de instrumentos de evaluación que realizan los directores y la desviación típica de 0,89, indica que existe homogeneidad entre las apreciaciones dadas al respecto.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 19,84 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel de adecuada evaluación de la aplicación de los instrumentos de gestión. Este nivel alcanzado significa que los docentes perciben que, en las instituciones educativas del modelo de jornada completa, se desarrolla una adecuada evaluación de la aplicación de los instrumentos de evaluación.

Tabla 13

Recursos educativos e infraestructura

Indicador	Media	Desv. típica
Recursos e infraestructura	4,02	0,67

Indicador	Sumatoria
Recursos e infraestructura	18,71

Ítems	Media	Desv. Típica
Su I.E. cuenta con una biblioteca equipada.	3,95	,753
Su institución posee material didáctico disponible para el desarrollo de actividades académicas.	3,22	,686
Se tiene acceso a los recursos informáticos que posee su I.E.	3,72	,645
Las aulas de clase de su institución son adecuadas para el desarrollo de actividades académicas.	4,14	,605
Su I.E. posee una infraestructura adecuada para el tipo de servicio educativo que ofrece.	3,68	,754

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Adecuados recursos educativos e infraestructura	11 - 20
Inadecuados recursos educativos e infraestructura	0 - 10

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 13 representan el comportamiento del indicador recursos educativos e infraestructura, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 4,02 con una desviación típica de 0,67. El valor promedio de la media de los ítems significa que los docentes muestran una percepción positiva sobre la gestión de los recursos educativos e infraestructura que realizan los directores y la desviación típica de 0,67 indica que existe homogeneidad entre las apreciaciones dadas al respecto.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 18,71 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel de adecuados recursos educativos e infraestructura. Este nivel alcanzado significa que los docentes perciben que, en las instituciones educativas del modelo de Jornada Educativa Completa, los directores desarrollan una adecuada gestión de los recursos educativos y de infraestructura, lo cual implica que existen las condiciones para promover la mejora de la calidad del servicio educativo.

Tabla 14

Clima institucional

Indicador	Media	Desv. típica
Clima institucional	3,91	0,94

Indicador	Sumatoria
Clima institucional	19,56

Ítems	Media	Desv. Típica
Las relaciones interpersonales en su I.E. son positivas.	4,06	,875
Existe una buena comunicación entre director y docentes.	4,02	,984
La I.E. mantiene actualizado su registro en SISEVE.	3,62	1,174
La I.E. cuenta con un Comité de Tutoría y Convivencia Democrática, cuyos integrantes se capacitan y reúnen continuamente.	3,86	,991
El grado de identificación de los docentes con su I.E. es alto.	4,00	,656

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Fuerte clima institucional	11 - 20
Débil clima institucional	0 - 10

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 14 representan el comportamiento del indicador clima institucional, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 3,91 con una desviación típica de 0,94. El valor promedio de la media de los ítems significa que los docentes muestran una percepción positiva sobre el clima institucional que promueven los directores y la desviación típica de 0,94 indica que existe homogeneidad entre las apreciaciones dadas al respecto.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 19,56 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel fuerte clima institucional. Este nivel alcanzado significa que los docentes perciben que, en las instituciones

educativas del modelo de Jornada Educativa Completa, los directores promueven las condiciones favorables para fortalecer el clima institucional, como una estrategia para crear una cultura de identificación de los actores educativos con la institución.

Tabla 15

Compromisos de gestión educativa

Indicador	Media	Desv. típica
Compromisos de gestión	3,92	0,83

Indicador	Sumatoria
Compromisos de gestión	19,59

Items	Media	Desv. Típica
El director(a) realiza acciones de acompañamiento y monitoreo a los docentes utilizando la ficha del manual de de gestión escolar	4,11	,787
El director(a) ha planteado estrategias para mejorar el porcentaje de tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje en la I.E.	3,92	,889
El director(a) ha identificado y tomado acciones de prevención para reducir el riesgo de abandono escolar.	3,91	,818
El director(a) ha planteado estrategias para mejorar el logro de aprendizajes de los estudiantes en la I.E.	3,98	,886
El director(a) ha planteado estrategias para lograr el cumplimiento de la calendarización planificada por la I.E.	3,67	,768

Fuente: Cuestionario sobre gestión educativa

Escala de valoración

Niveles	Puntajes
Alto compromiso de gestión	11 - 20
Bajo compromiso de gestión	0 - 10

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 15 representan el comportamiento del indicador compromisos de gestión educativa, donde se observa que el promedio general obtenido de los ítems es de 3,92 con una desviación típica de 0,83. El valor de la media de los ítems se encuentra por encima del promedio general, lo que significa que los docentes muestran una percepción positiva sobre el nivel de compromiso que muestran los directores sobre la gestión educativa y la desviación típica de 0,80, indica que existe homogeneidad entre las apreciaciones dadas al respecto.

La suma total de las medias de los ítems alcanza el valor de 19,59 que, en la escala de valoración del indicador, se ubica en el nivel alto compromiso con la calidad de la gestión educativa. Este nivel alcanzado significa que los docentes perciben que, en las Instituciones Educativas con el modelo de Jornada Educativa Completa, se cumplen con los compromisos de la gestión educativa con la finalidad de asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

4.3.2.2. Resumen general del análisis estadístico

Tabla 16

Evaluación estadística en gestión institucional

Indicadores	Media	Desv. Típica
1) Participación en la construcción de instrumentos de gestión	18.24	0.90
2) Evaluación de la aplicación de instrumentos*	19.84	0.89
3) Recursos educativos e infraestructura	18.71	0.67
4) Clima institucional	19.56	0.94
5) Compromisos de gestión	19.59	0.83
TOTAL	95.94	4.23

Fuente: Elaboración propia

ESCALA DE VALORACIÓN PARA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Niveles	Puntajes
Óptimo nivel de gestión institucional.	67 - 100
Regular nivel de gestión institucional	34 - 66
Insatisfactorio nivel de gestión institucional	0 - 33

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN

Los resultados de la tabla 16 representan el resumen del comportamiento de la variable gestión educativa, donde se observa los valores obtenidos por cada indicador, en el cual se puede observar que el promedio general de las medias de cada indicador alcanza el valor de 95,94 puntos, con una desviación típica de 4,23. Estos valores estadísticos indican que el nivel de percepción que tienen los profesores sobre la gestión educativa que realizan los directores en instituciones educativas con el modelo de Jornada Educativa Completa es óptima. Con estos valores del análisis estadístico de la variable gestión educativa, se confirma que la media general de los indicadores se ubica en el nivel de óptimo en gestión institucional, en la escala de valoración, con lo cual se concluye que los profesores de las instituciones educativas expresan una adecuada gestión educativa.

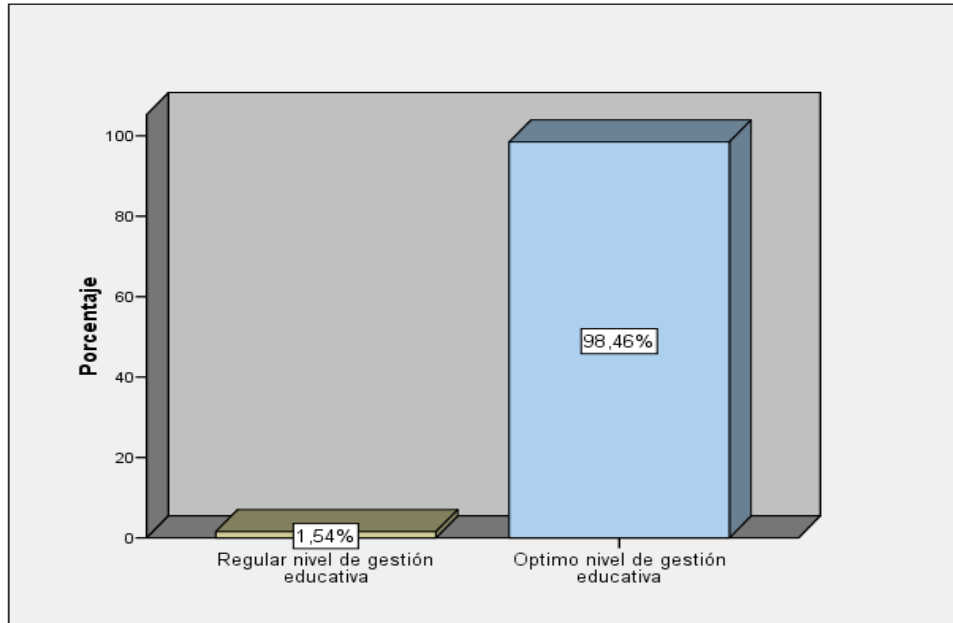


Figura N° 2: Niveles de gestión institucional}

Fuente: Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN

La figura 2 permite observar que el 98,46% de las instituciones educativas con el modelo De Jornada Educativa Completa de la UGEL de Tacna alcanza el nivel óptimo de gestión educativa y el 1,54% alcanza un regular nivel, según las percepciones obtenidas en la investigación.

4.3.2.3. Prueba estadística

4.3.2.3.1. Prueba de normalidad.

Para el empleo de la prueba estadística paramétricas, previamente se ha verificado si los datos se ajustan a una distribución, mediante la prueba de ajuste de Kolmogorov-Smirnov, según el procedimiento que a continuación se presenta.

Tabla 17

Prueba de Normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Resultados
N		65
Parámetros normales ^{a,b}	Media	99.88
	Desviación típica	12.699
Diferencias más extremas	Absoluta	.073
	Positiva	.066
	Negativa	-.073
Z de Kolmogorov-Smirnov		.587
Sig. asintót. (bilateral)		.881

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

Fuente: Elaboración propia

Como el valor crítico de la prueba (p_value: 0,881) es mayor a $\alpha=0,05$, significa que los datos procesados se ajustan a una distribución normal, por lo tanto, se puede aplicar los modelos paramétricos de la estadística inferencial.

4.3.2.3.2. Prueba de hipótesis sobre gestión institucional.

Para establecer un nivel de confianza sobre los resultados del análisis estadístico, se desarrolla la siguiente prueba de hipótesis considerando los siguientes aspectos:

1. Formulación de las hipótesis estadísticas

H_0 : $\mu < 66$ Insatisfactorio nivel de gestión institucional

H_1 : $\mu \geq 66$ Optimo nivel de gestión institucional

2. Nivel de significación

α : 5% Nivel de significación

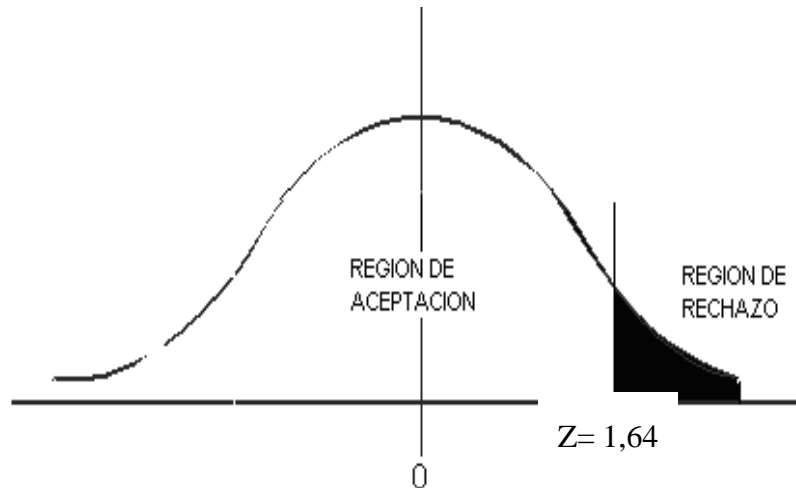
3. Estadígrafo de prueba

Se aplica la prueba de “Z” de la distribución normal

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{S / \sqrt{n}}$$

Como $n > 30$, se asume que: $\sigma = s$

4. Zona de aceptación y de rechazo



5. Resultados de la aplicación del estadístico de prueba

Reemplazando los datos del análisis estadístico, en el estadístico de prueba “Z”, se obtiene lo siguiente:

$$Z = \frac{95,94 - 66}{4,23 / \sqrt{139}}$$

Se tiene que el valor de $Z = 83,44$

6. Regla de decisión

Si $Z_c < Z_t$ Entonces se acepta la H_0

Si $Z_c > Z_t$ Entonces se rechaza la H_0

7. Decisión

Como el valor de “ Z_c ” calculado (83.44) es mayor a $Z= 1,64$, entonces se decide rechazar la hipótesis nula (H_0) y, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa.

8. Conclusión

Se concluye, con un nivel de confianza del 95%, que el nivel de gestión institucional de las instituciones educativas es óptimo en la UGEL de Tacna.

4.4. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

4.4.1. Verificación de la primera hipótesis específica

El estilo de liderazgo predominante de los directores/as es el transaccional.

Para contrastar la primera hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 9 que contiene los resultados relacionados con los estilos de liderazgo, que caracteriza a los directores de las instituciones educativas de la UGEL Tacna con el modelo de Jornada Educativa Completa. Para determinar el tipo de liderazgo que predominan en los directores, se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de las tres dimensiones y ocho indicadores que corresponden a la variable estilos de liderazgo, que alcanzó el valor de 106,62. Este puntaje ubicado en la escala de valoración se observa que se encuentra comprendido en el intervalo (97-144) que significa que los directores de las instituciones educativas presentan un estilo de liderazgo transformacional.

Con la prueba estadística de la distribución “Z”, se comprobó que el valor de ($Z_c = 13.51$) cae en la región de rechazo, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa.

Por consiguiente, se concluye, con un nivel de confianza del 95%, que el tipo de liderazgo que predomina en los directores de las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna es el transformador.

Por lo tanto, se procede a RECHAZAR la hipótesis de investigación planteada.

4.4.2. Verificación de segunda hipótesis específica

El nivel de gestión institucional en las I.E.E. investigadas es poco satisfactorio.

Para contrastar la segunda hipótesis específica, se ha considerado el reporte de la tabla 16 que contiene los resultados relacionados con el nivel de gestión institucional, que caracteriza a los directores de las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de jornada educativa completa de la UGEL Tacna. Para determinar el nivel de gestión educativa que presentan los directores, se tomó en cuenta la sumatoria de las medias de los cinco indicadores que corresponden a la variable gestión educativa, que alcanzó el valor de 95,94. Este puntaje ubicado en la escala de valoración se observa que se encuentra comprendido en el intervalo

(67-100) que significa que los directores de las instituciones educativas con modelo de jornada completa son óptima.

Con la prueba estadística de la distribución “Z”, se comprobó que el valor de ($Z_c = 83.44$) cae en la región de rechazo; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa.

Por lo tanto, se concluye, con un nivel de confianza del 95%, que el nivel de gestión educativa de los directores de las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna es óptima.

Por lo tanto, se procede a RECHAZAR la hipótesis de investigación planteada.

4.4.3. Verificación de la hipótesis general

Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional en las I.I.EE. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL Tacna durante el año 2015.

Para contrastar la tercera hipótesis específica se ha considerado el reporte de la tabla 18 que contiene los datos de la relación entre las variables estilo de liderazgo y de gestión educativa, para medir el grado de relación entre las variables en estudio.

Tabla 18

Tabla de contingencia

Gestión educativa	Estilos de liderazgo			Total
	Bajo predominio de estilo de liderazgo laissez feire	Moderado predominio de estilo de liderazgo transaccional	Alto predominio de liderazgo transformador	
Insatisfactorio nivel de gestión educativa	0	0	0	0
Regular nivel de gestión educativa	0	0	1	1
Óptimo nivel de gestión educativa	0	23	42	65
Total	0	23	43	66

Fuente: Tabla de contingencia SPSS

Utilizando la información de la tabla de contingencia, se procede con el cálculo del coeficiente de correlación pertinente, como se indica a continuación.

Tabla 19

Coefficientes de correlación

		Medidas simétricas	
		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	.861	.007
	V de Cramer	.861	.007
N de casos válidos		66	

- a. Asumiendo la hipótesis alternativa.
- b. Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

Interpretación

Según los datos de la tabla 19, el valor del coeficiente de correlación Phi = 0.861 alcanza el nivel de correlación directa y alta, lo cual implica que existe relación entre las variables estilos de liderazgo y gestión educativa en las instituciones educativas del nivel secundaria con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL DE Tacna.

Prueba de significatividad de la correlación

Para establecer si el valor del coeficiente es estadísticamente significativo, se aplica el criterio de P_value, donde la regla de decisión es:

Si $P_value < 0.05$ El coeficiente de correlación no es significativa.

Si $P_value > 0.05$ El coeficiente de correlación si es significativa.

Comparando el valor Sig. Aproximada y el valor del nivel de significación, se determina la decisión.

Como el valor P_value es = 0.007, por lo tanto, la prueba del coeficiente de correlación si es significativa.

Luego, con un nivel de confianza del 95%, se determina que existe evidencia de la relación directa entre los estilos de liderazgo y los niveles de gestión educativa en las instituciones educativas de nivel de educación secundaria con el modelo de jornada completa en la UGEL de Tacna.

Por lo tanto, se procede a ACEPTAR la hipótesis general de la investigación.

CONCLUSIONES

Primera: El estilo de liderazgo predominante en la mayoría de directores de las instituciones educativas del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL de Tacna es el liderazgo transformador, quedando en segundo nivel el liderazgo transaccional y finalmente el liderazgo laissez faire. El nivel de confianza del presente resultado es del 95%.

Segunda: El nivel de gestión educativa que predomina en la mayoría de los directores de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa en la UGEL de Tacna es óptima. Existen en menor proporción, gestiones educativas que se encuentran en el nivel de gestión regular y no hay casos de gestión con el nivel insatisfactorio. El nivel de confianza del presente resultado es del 95%.

Tercera: Los estilos de liderazgo y los niveles de gestión educativa, estadísticamente con un nivel de confianza del 95%, se encuentran

directamente relacionadas en las instituciones educativas de Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Local de Tacna del nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa.

Cuarta: El estilo de liderazgo transformacional es uno de los factores que tiene fuerte y directa relación con los niveles de la gestión educativa, es decir, en la medida que se fortalezca y desarrolle el liderazgo transformacional mejores serán los niveles de calidad de la gestión educativa en las instituciones educativas con el modelo de Jornada Educativa Completa de la UGEL de Tacna.

RECOMENDACIONES

- Primera:** La Dirección Regional Sectorial de Educación de Tacna y las Unidades de Gestión Educativa Local como órganos intermedios deben de diseñar políticas regionales que fomenten y estimulen el desarrollo del liderazgo transformacional en las instituciones educativas, tanto para los que tienen el modelo de Jornada Educativa Completa como para los que desarrollan el modelo tradicional.
- Segunda:** Las direcciones de las instituciones educativas de la Educación Básica Regular de la Unidad de Gestión Local de Tacna deben de promover el desarrollo del liderazgo transformacional en los equipos de docentes que tienen la responsabilidad de generar proyectos para la mejora continua de la calidad del servicio educativo.
- Tercera:** La Unidad de Gestión Local de Tacna, debe de capacitar a los directores de las instituciones educativas de gestión tradicional en habilidades gerenciales con énfasis en el liderazgo transformacional.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, O. (1990). *Administración de la educación. Enfoque gerencial*. Lima: Educativa.
- Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York: La Prensa Libre.
- Bass, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. España Bilbao: Mensajero.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Cuestionario multifactorial sobre liderazgo*. Redwood City. : Mind Garden.
- Bornstein, S., & Smith, A. (1997). *Los rompecabezas del liderazgo. El libro del futuro*. Buenos Aires: Deusto.
- Davis, G., & Thomas, M. (1992). *Escuelas Eficaces y profesores eficientes*. España: Muralla.
- Farro, C. (2001). *Planeamiento estratégico para instituciones educativas de calidad*. Lima: UDEGRAF S.A.
- MINEDU. (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima: Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú .
- MINEDU. (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2016). *Guía para formular e implementar el proyecto educativo institucional PEI*. Lima: Ministerio de Educación.

MINEDU. (2017). *Compromiso de gestión escolar, y plan anual de trabajo de IE. 2017*. Lima: Ministerio de Educación.

WEBGRAFÍA

Casassus, J. (Octubre de 2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Obtenido de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5Ccasassus_problemas.pdf

Chamorro , D. (2005). *Factores Determinantes del Estilo de Liderazgo del Director/a*. Obtenido de <http://www.biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-128589.pdf>

Guerrero, L. (2012). *Modelo escuelas marca Perú*. Obtenido de http://www2.minedu.gob.pe/digesutp/formacioninicial/wp-content/uploads/2012/03/documentos_taller/Escuelas_Marca_Peru.pdf

La Comisión Permanente del Congreso de la República. (07 de julio de 2012). *Ley general de educación Ley Nro. 28044*. Lima: Diario oficial el peruano. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf

Martinez, Y. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco. (Tesis)*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/467>

Martinez, Y. (19 de agosto de 2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4678>

Moreira, C. (2010). *Liderazgo transformacional y género en organizaciones militares*. Tesis Doctoral. Madrid-España. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/11436/1/T32255.pdf>

Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de docentes del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Tesis de maestría, Unidad de Posgrado de Universidad Mayor de san Marcos Lima . Obtenido de https://www.academia.edu/7366875/UNIVERSIDAD_NACIONAL_MAYOR_DE_SAN_MARCOS

Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria. el caso de Chile*. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/3958/cptj1de1.pdf>

Vargas, D. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente (Tesis de Maestría Escuela de Posgrado de la Universidad Pontificia Católica del Perú, Lima)*. Obtenido de Recuperado en: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4675>

ANEXOS

ANEXO 01

MATRÍZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	Tipo y diseño de investigación
<p align="center">Problema general</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional en las I.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna en el año 2015?</p> <p align="center">Problemas específicos</p> <p>¿Cuáles son los estilos de liderazgo ejercidos por los directores/as en las I.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna en el año 2015?</p> <p>¿Cuál es el nivel de la gestión institucional en las I.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna en el año 2015?</p>	<p align="center">Objetivo general</p> <p>Establecer la relación que existe entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional en las I.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna en el año 2015.</p> <p align="center">Objetivos específicos</p> <p>Identificar el estilo de liderazgo ejercido por los directores/as en las I.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna.</p> <p>Determinar el nivel de la gestión institucional en las I.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna.</p>	<p align="center">Hipótesis general</p> <p>Existe una relación directa entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional en las I.EE. de nivel secundario con el Modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna durante el año 2015.</p> <p align="center">Hipótesis específicas</p> <p>El estilo de liderazgo predominante de los directores/as es el transaccional.</p> <p>El nivel de gestión institucional en las I.EE. investigadas es poco satisfactorio.</p>	<p align="center">V.I.</p> <p>Estilo de liderazgo</p> <p align="center">V.D</p> <p>Nivel de gestión institucional</p>	<p align="center">Tipo</p> <p>Básica</p> <p align="center">Diseño</p> <p>Correlacional</p>

ANEXO 2
Solicitud de aplicación de instrumentos de investigación en la II.EE.
J.E.C.



DIRECCIÓN REGIONAL EDUCACIÓN



UNIDAD EJECUTORA 301

FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITE
F.U.T.

Solicito aplicación de instrumento de investigación en las I.E. J.E.C					
1. SUMILLA					
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - TACNA					
2. DEPENDENCIA O AUTORIDAD A QUIEN SE DIRIGE					
AMERICO YANMARCO, JULI CUENTAS					
3. DATOS DEL USUARIO (Nombres y Apellidos completos)					
BACHILLER					
4. CARGO ACTUAL		NIVEL		MODALIDAD	
5. D.N.I.		6. CÓDIGO MODULAR		ÁREA y/o ESPEC.	
7. TELF./CEL.		8. E-MAIL		CENTRO DE TRABAJO	
URB. SAN ISIDRO. LEON COPRADO		BLT. 2B		SAN ISIDRO TACNA TACNA	
9. DOMICILIO ACTUAL (Av., Jr., Calle, Pasaje)		Nº / Mz./Lt.		Urbanización Distrito Provincia	
10. FUNDAMENTACIÓN DEL PEDIDO:					
<p>Por medio de la presente, yo BACHILLER de la Facultad de Educación, Comunicación y Humanidades, recorro a su instancia para el requerimiento de aplicación de instrumentos de investigación denominado "Estilo de Liderazgo y Gestión Institucional en las I.E.E. de nivel secundario con el modelo de Jornada Educativa Completa de la Ugel Tacna en el año 2016".</p> <p>Agradeciéndole de antemano su apoyo a la formación de profesionales con características humanísticas e investigativas.</p>					
11. DOCUMENTOS QUE SE ADJUNTAN:					
FECHA: 30-05-16					
FIRMA: A-4-3					
12. DERIVADO A:					
DIR. UGEL	AGP	AGI	AAD	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;"> MINISTERIO DE EDUCACIÓN DIRECCIÓN REGIONAL SECTORIAL DE EDUCACIÓN TACNA UGEL TACNA UNIDAD DE TRÁMITE DOCUMENTARIO 23663 30 MAY 2016 RECIBIDO <small>(USUARIOS)</small> </div>	
OCI	A.C	U. PLANIF.	U. CONTAB.		
AAJ	ESP. EDUC.	U. PRESUP.	TESORERIA		
T.D.		U. RACIONAL.	U. PERSONAL		
N.A.		U. ESTAD.	U. ESCALAFÓN		
TRANSP.		U. INFRAESTR.	U. PLANILLAS		
CPAD			U. PATRIM.		
OTRO:			A. INFORM.		
FIRMA: / Hora: 11:05					
FOLIOS:					

Visitenos en www.ugeltacna.edu.pe

Teléfono 411546

ABP
 ESP- Sec 5
 01-06-2016

ANEXO 3

OFICIO DIRIGIDO A LOS DIRECTORES DE LAS I.E. DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL NIVEL SECUNDARIO, PARA BRINDAR LAS FACILIDADES DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS



"Año de la Consolidación del Mar de Grau" "Decenio de las Personas con Discapacidad en el Perú"

Tacna, 03 AGO 2016

OFICIO MÚLTIPLE N° 193 -2016-AGP-UGEL.T-DRSET-GOB. REG.TACNA

SEÑORES (AS) (ITAS):

DIRECTORES (AS) DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE JORNADA ESCOLAR COMPLETA DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA JURISDICCIÓN DE LA UGEL TACNA.

Presente -

ASUNTO : BRINDAR FACILIDADES PARA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

REF. : FUT N° 23663

Es grato dirigirme a ustedes con la finalidad de saludarlo cordialmente y a la vez comunicarles que el Sr. Américo Yanmarco Juli Cuentas Bachiller de la facultad de Educación, Comunicación y Humanidades de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, viene desarrollando el Proyecto de Tesis denominado "Estilos de Liderazgo y Gestión de Instituciones con Jornada Escolar Completa", motivo por el cual solicito a usted brindar las facilidades del caso al estudiante en mención para la aplicación de una encuesta dirigido a los docentes de las Instituciones Educativas de Jornada Escolar Completa.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para expresarle los sentimientos de mi especial consideración y estima personal.

Atentamente,



GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

PROF. GRACIELA LOURDES TICONA CALIZAYA DIRECTORA DEL PROGRAMA SECTORIAL III UGEL TACNA



GLTC/UGEL-T MJGA/JAGP MICHVIEF

www.ugeltacna.edu.pe 12 AGO 2016 Tacna - Perú

ANEXO 4

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO MULTIFACTORIAL (MLQ-

5S)

Formulario para docentes

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción del liderazgo del director/a actual de su institución educativa. Por favor, responda todos los ítems. Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información con fines estrictamente académicos, de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Instrucciones: Aparecen a continuación cuarenta y cinco afirmaciones. Juzgue la frecuencia en que cada situación es realizada por su director/a. Marque con una X la alternativa seleccionada.

		Nunca	Raras veces	Algunas veces	Bastante a menudo	Siempre
N	Nunca	N	RV	AV	BM	S
RV	Raras veces					
AV	Algunas veces					
BM	Bastante a menudo					
S	Siempre					
Mi Director (a)...						
1. Me presta ayuda cuando observa mis esfuerzos.						
2. Me proporciona formas nuevas de enfocar problemas.						
3. No interviene hasta que los problemas se agravan.						

4. Centra su atención en aquello que no funciona de acuerdo con lo previsto (irregularidades, errores o desviaciones de los estándares).					
5. Evita involucrarse cuando surgen temas importantes.					
6. Da a conocer cuáles son sus valores y principios más importantes.					
7. Está ausente cuando se le necesita.					
8. Considera diferentes perspectivas cuando intenta solucionar los problemas.					
9. Habla de forma optimista sobre el futuro.					
10. Me hace sentir orgulloso/a de trabajar con él o ella.					
11. Personaliza las responsabilidades cuando se fijan los objetivos.					
12. Espera que las cosas vayan mal antes de intervenir.					
13. Habla entusiastamente acerca de qué necesidades deben ser satisfechas.					
14. Enfatiza la importancia de tener un fuerte sentido del deber.					
15. Dedicar tiempo a enseñar y capacitar al equipo de profesores.					
16. Establece los incentivos relacionados con la consecución de objetivos.					

17. Muestra que es partidario de “si yo no lo he roto, yo no lo arreglo”.					
18. Va más allá de su propio interés por el bien del grupo.					
19. Me trata como persona individual más que como un miembro de un grupo.					
20. Demuestra que los problemas deben llegar a ser crónicos antes de actuar.					
21. Se ha ganado mi respeto por su forma de actuar.					
22. Concentra toda su atención cuando resuelve problemas, errores o quejas.					
23. Considera los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.					
24. Hace un seguimiento de los errores detectados.					
25. Demuestra un sentido de autoridad y confianza.					
26. Presenta una convincente visión de futuro.					
27. Comunica regularmente los fracasos con el fin de superarlos.					
28. Evita tomar decisiones.					
29. Considera que tengo necesidades y habilidades diferentes de los otros.					
30. Me hace ver los problemas desde muy distintos ángulos.					

31. Me ayuda a mejorar mis capacidades.					
32. Sugiere buscar nuevas formas de completar el trabajo.					
33. Se demora en responder los temas urgentes.					
34. Enfatiza la importancia de tener una misión común.					
35. Expresa su satisfacción cuando yo cumplo las expectativas.					
36. Expresa confianza en que las metas serán cumplidas.					

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 5

CUESTIONARIO PARA DOCENTES

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una descripción de la gestión institucional en su institución educativa. Por favor, responda a todos los ítems Sus respuestas son absolutamente confidenciales; se analizará la información con fines estrictamente académicos, de tal manera que nadie podrá ser identificado/a.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Marque con una X la alternativa seleccionada.

<p style="text-align: center;">1. TIEMPO DE SERVICIO:</p> <p style="text-align: center;">0 – 5 (1)</p> <p style="text-align: center;">6 – 10 (2)</p> <p style="text-align: center;">11 – 15 (3)</p> <p style="text-align: center;">16 – 20 (4)</p> <p style="text-align: center;">21 – 25 (5)</p> <p style="text-align: center;">26 o más (6)</p>	<p style="text-align: center;">2. EDAD</p> <p style="text-align: center;">25 – 30 (1)</p> <p style="text-align: center;">31 – 35 (2)</p> <p style="text-align: center;">36 – 40 (3)</p> <p style="text-align: center;">41 – 45 (4)</p> <p style="text-align: center;">46 – 50 (5)</p> <p style="text-align: center;">51 – 55 (6)</p> <p style="text-align: center;">56 a más (7)</p>	<p style="text-align: center;">3. SEXO</p> <p style="text-align: center;">Masculino (1)</p> <p style="text-align: center;">Femenino (2)</p>
<p style="text-align: center;">4. CONDICIÓN LABORAL</p> <p style="text-align: center;">Nombrado (1)</p> <p style="text-align: center;">Contratado (2)</p>	<p style="text-align: center;">5. DEDICACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Tiempo Completo (1)</p> <p style="text-align: center;">Tiempo Parcial (2)</p>	<p style="text-align: center;">6. NIVEL ACADÉMICO</p> <p style="text-align: center;">Titulado (1)</p> <p style="text-align: center;">Magíster (2)</p> <p style="text-align: center;">Doctor (3)</p>

Marque con un aspa la respuesta que Ud. crea apropiada. Los valores son los siguientes:

Totalmente de acuerdo (4)

Parcialmente de acuerdo (3)

Parcialmente en desacuerdo (2)

En desacuerdo (1)

No sabe (0)

1	La comunidad educativa participó de la elaboración del Proyecto Educativo Institucional.	4	3	2	1	0
2	La misión y visión de su Institución ha sido difundida en toda la I.E.	4	3	2	1	0

3	El Plan Anual de Trabajo fue elaborado en equipo.	4	3	2	1	0
4	Los objetivos del Plan Anual de Trabajo son conocidos por todos los docentes.	4	3	2	1	0
5	Las actividades planteadas en el Plan Anual de Trabajo son conocidas por todos los docentes.	4	3	2	1	0
6	Se ha previsto realizar actividades destinadas a evaluar el logro de los objetivos planteados en el Plan Anual de Trabajo.	4	3	2	1	0
7	Se realizan reuniones destinadas a discutir los logros y dificultades de la aplicación del Reglamento Interno.	4	3	2	1	0
8	Se realizan reuniones destinadas a discutir los logros y dificultades de la aplicación de los proyectos de innovación.	4	3	2	1	0
9	En su I.E., se cumple con la aplicación de los instrumentos de gestión PEI, PAT, RI y PCI.	4	3	2	1	0
10	La aplicación, en su I.E., de los instrumentos de gestión PEI, PAT, RI y PCI es satisfactorio.	4	3	2	1	0
11	Su I.E. cuenta con una biblioteca equipada.	4	3	2	1	0
12	Su institución posee material didáctico disponible para el desarrollo de actividades académicas.	4	3	2	1	0
13	Se tiene acceso a los recursos informáticos que posee su I.E.	4	3	2	1	0
14	Las aulas de clase de su institución son adecuadas para el desarrollo de actividades académicas.	4	3	2	1	0
15	Su I.E., posee una infraestructura adecuada para el tipo de servicio educativo que ofrece.	4	3	2	1	0
16	Las relaciones interpersonales en su I.E. son positivas.	4	3	2	1	0
17	Existe una buena comunicación entre director y docentes.	4	3	2	1	0

18	La I.E. mantiene actualizado su registro en SISEVE.	4	3	2	1	0
19	La I.E. cuenta con un Comité de Tutoría y Convivencia Democrática, cuyos integrantes se capacitan y reúnen continuamente.	4	3	2	1	0
20	El grado de identificación de los docentes con su I.E. es alto.	4	3	2	1	0
21	El director(a) realiza acciones de acompañamiento y monitoreo a los docentes utilizando la ficha del manual de gestión escolar.	4	3	2	1	0
22	El director(a) ha planteado estrategias para mejorar el porcentaje de tiempo dedicado a actividades pedagógicas durante las sesiones de aprendizaje en la I.E.	4	3	2	1	0
23	El director(a) ha identificado y tomado acciones de prevención para reducir el riesgo de abandono escolar.	4	3	2	1	0
24	El director(a) ha planteado estrategias para mejorar el logro de aprendizajes de los estudiantes en la I.E.	4	3	2	1	0
25	El director(a) ha planteado estrategias para lograr el cumplimiento de la calendarización planificada por la I.E.	4	3	2	1	0

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 6

IMÁGENES DE DOCENTES ENCUESTADOS





