



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y HUMANIDADES**

**MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**TESIS**

**“ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN  
INSTITUCIONES SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL  
DISTRITO DE IQUITOS – 2017”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**AUTOR(ES): LUZDINA PEZO HOYOS**

**PATRICIA YTURRIZAGA GUEVARA**

**ASESOR: Mgr. FERNANDO GUEVARA TORRES**

**IQUITOS – PERÚ**

**2017**



**UNAP**

Escuela de Postgrado "JOSÉ TORRES VÁSQUEZ"  
Oficina de Asuntos Académicos



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**  
**013-2018-OAA-EPG-UNAP**

Con **Resolución Directoral N° 0314-2018-EPG-UNAP**, se autoriza la sustentación de la tesis: "ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN INSTITUCIONES SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2016" designando como jurados a los siguientes profesionales:

Dra. Nilda Manuela Rodríguez Mera	Presidente
Dr. Emilio Augusto Montani Ríos	Miembro
Mgr. Rommel Erwin Quintanilla Huaman	Miembro

A los Veintiocho días del mes de Marzo de 2018, a horas 05:00 p.m., en el Auditorio de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, se constituyó el Jurado Evaluador y dictaminador, para presenciar y evaluar la sustentación de la tesis: "ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN INSTITUCIONES SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS - 2016" presentado por las egresadas: **Patricia Yturrizaga Guevara** y **Luzdina Pezo Hoyos**, como requisito para optar el Grado Académico de **Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa**, que otorga la UNAP de acuerdo a la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.

Después de haber escuchado la sustentación y luego de formuladas las preguntas, éstas fueron:

.....  
..... **ABSUELTAS SATISFACTORIAMENTE** .....

El Jurado, después de la deliberación correspondiente en privado, llegó a las siguientes conclusiones, la sustentación es:

- Aprobado como: a) Excelente ( ) b) Muy bueno (X) c) Bueno ( )
- Desaprobado: ( )

Observaciones :..... **NINGUNO** .....

A Continuación, el Presidente del Jurado, da por concluida la sustentación, siendo las **6:30** p.m. del Veintiocho de marzo del 2018; con lo cual, se le declara a las sustentantes... **APTE** ... para recibir el Grado Académico de **Maestro en Educación con mención en Gestión Educativa**.

Dra. Nilda Manuela Rodríguez Mera  
**Presidente**

Dr. Emilio Augusto Montani Ríos

Mgr. Rommel Erwin Quintanilla Huaman

TESIS APROBADA EN SUSTENTACIÓN PÚBLICA EL DÍA 28 MES  
MARZO AÑO 2018, EN EL AUDITORIO DE LA ESCUELA DE  
POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA  
PERUANA, EN LA CIUDAD DE IQUITOS – PERÚ.

**JURADO**



---

**Dra. NILDA MANUELA RODRÍGUEZ MERA**

**Presidente**



---

**Dr. EMILIO AUGUSTO MONTANI RÍOS**

**Miembro**



---

**Mgr. ROMMEL ERWIN QUINTANILLA HUAMÁN.**

**Miembro**



---

**Mgr. FERNANDO GUEVARA TORRES**

**Asesor**

## **DEDICATORIA**

A DIOS por darme la vida y permitirme llegar a este momento tan especial en mi formación profesional.

A mis amados padres Tomas (†) y Luzdina (†) por ser el pilar en mi formación como persona y profesional, por su apoyo incondicional, y sobre todo por su infinito amor.

A mis queridos hermanos y sobrinos en especial a Amy del Milagro por ser la bendición más grande que Dios nos dio. Como símbolo de cariño, comprensión, apoyo y confianza. A todos ustedes mi eterna gratitud.

**Luzdina**

A DIOS por darme la vida y permitirme llegar a este momento tan especial en mi formación profesional.

A mis queridos padres Alfonso (†) y Francisca (†) por ser el pilar en mi formación como persona y profesional, por su apoyo incondicional, y sobre todo por su infinito amor.

A mi querido esposo Jorge Luis y amados hijos: Josefina, María de Fátima, Noelia y Mauro por ser la bendición más grande que Dios me dio como símbolo de cariño, comprensión, apoyo y confianza. A todos ustedes mi eterna gratitud.

**Patricia**

## **AGRADECIMIENTO**

Expresamos nuestra gratitud a todos los docentes de la Maestría, por sus sabias orientaciones impartidas en las aulas que fueron un aporte importante en nuestra formación académica.

A los señores miembros del jurado por las recomendaciones brindadas para mejorar nuestra tesis.

Al Mgr. Fernando Guevara Torres, asesor de la tesis por su dedicación y comprensión en las orientaciones impartidas para la implementación de la tesis.

A todos los docentes de las diferentes Instituciones Educativas por su colaboración en la ejecución de la presente tesis.

A las personas que de una u otra forma contribuyeron a que este trabajo llegue a un feliz término.

# **ESTILOS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EDUCATIVA EN INSTITUCIONES SECUNDARIAS PÚBLICAS DEL DISTRITO DE IQUITOS -2017.**

Luzdina Pezo Hoyos

Patricia Yturizaga Guevara

## **RESUMEN**

La presente investigación fue definida con la siguiente interrogante:

¿En qué medida los Estilos de Dirección se correlacionan con la Gestión Educativa en las Instituciones educativas públicas del nivel secundario, distrito de Iquitos, en el año 2017?

Así mismo presenta el siguiente objetivo: Analizar el tipo de correlación que existe entre los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario del Distrito de Iquitos.

La metodología que se trabajó son las siguientes: El diseño es No Experimental, del tipo Transaccional; la población fue la siguiente: La muestra, para la investigación fue el 25 % de todos los docentes de las instituciones educativas, los cuales, hacen un número de 57 solo del nivel secundario, utilizando la técnica de la Encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario de preguntas, dirigido a directivos y profesores.

Así mismo, se utilizó la técnica del Test de tipo Likert y el Instrumento: Se utilizó dos cuestionarios de preguntas tipo Likert, para medir cada una de las variables en estudio.

El resultado más significativo fue el de los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, que participaron en el estudio 31,6% que opina que la gestión educativa es buena, opinan también que el estilo de Dirección es participativo. Así mismo 33,3% que opina que la gestión educativa es regular, opinan también que el estilo de Dirección es autoritario; las principales conclusiones son: que existe relación entre el Estilo de Dirección con la Gestión Educativa de las tres instituciones educativas, con un nivel de significancia de 0,05, es decir; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna y de los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, que participaron en el estudio, 57,9% indicaron que en su Institución Educativa tienen un estilo autoritario mientras que 42,1% respondió que presentan un estilo participativo.

**PALABRAS CLAVES:** Estilos de Dirección, Gestión Educativa.

# **LEADERSHIP STYLES AND EDUCATIONAL MANAGEMENT IN PUBLIC SECONDARY INSTITUTIONS OF THE DISTRICT OF IQUITOS - 2017.**

Luzdina Pezo Hoyos

Patricia Yturizaga Guevara

## **ABSTRACT**

The present investigation was defined with the following question: To what extent do the styles of management correlate with the management Educational in the public educational institutions of the secondary level, district of Iquitos, in the year 2017?

It also presents the following objective; Analyze the type of correlation between the styles of management with the educational administration in the public educational institutions of the secondary level of the district of Iquitos, also presents the methodology that was worked, which are the following; The design is non-Experimental, transactional type; The population was as follows: The sample, for the investigation was 25% of all the teachers of the educational institutions, which, make a number of 57 only of the secondary level, using the technique of the survey, whose instrument was a questionnaire of Questions, addressed to executives and teachers. Likewise, the technique of the Test of type Likert and the instrument was used: Two questionnaires of questions type Likert were used, to measure each one of the variables in study.

The most significant result was that of the teachers surveyed in the educational institutions of the district of Iquitos, who participated in the study, 31.6% who believe that the educational management is good, they also think that the style of management is participatory. Likewise 33.3% who believe that the educational management is regular, they also think that the style of direction is authoritarian; The main conclusions are: that there is a relationship between the management style and the educational Of the three educational institutions, with a level of significance of 0.05, i.e.; The null hypothesis is rejected and the alternate hypothesis and the teachers surveyed of the educational institutions of the district of Iquitos are accepted, Who participated in the study, 57.9% indicated that in their educational institution they have an authoritarian style while 42.1% responded that they present a participatory style.

**KEYWORD:** direction styles, education management

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Pàg.</b>
HOJA DE APROBACIÓN .....	.ii
DEDICATORIA .....	.iii
AGRADECIMIENTO.....	.iv
RESUMEN.....	.v
ASBTRACT .....	.vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	.vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	.ix
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	.xvi
<b>CAPÍTULO I1</b>	
1.1.INTRODUCCIÓN .....	1
1.2.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.3.OBJETIVOS: General y Específicos .....	3
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>4</b>
2.1. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1.1. Antecedentes .....	4
2.1.2. Bases teóricas .....	5
2.1.2.1. Aspectos Generales .....	5
2.1.2.2. Características de la Dirección.....	7
2.1.2.3. Principios y Funciones de la Dirección Educativa.....	8
2.1.2.4. Estilos de Dirección Educativa.....	14
2.1.2.4.1. Estilos fundamentales de Dirección Institucional .....	14
2.1.2.5. Gestión Educativa .....	20
2.1.2.5.1. Gestión, Origen Etimológico y conceptualización.....	20
2.1.2.5.2. Gestión, Deslinde Terminológico .....	21
2.1.2.5.3. Gestión Educativa Definición .....	22
2.1.2.5.4. Características de la Gestión Educativa .....	22
2.1.2.5.5. Proceso de Gestión Escolar .....	23
2.1.2.5.6. Indicadores de Gestión Escolar .....	27
2.1.3. Marco Conceptual .....	29



2.2. DEFINICIONES OPERACIONALES .....	30
2.3. HIPÓTESIS .....	33
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>34</b>
3. METODOLOGÍA .....	34
3.1. Método de investigación .....	34
3.2. Diseño de investigación .....	34
3.3. Población y Muestra .....	34
3.4. Técnicas e instrumentos .....	34
3.5. Procedimientos de recolección de datos .....	35
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	35
3.7. Protección de los Derechos Humanos.....	36
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>37</b>
RESULTADOS .....	37
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>118</b>
DISCUSIÓN .....	118
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>121</b>
PROPUESTA.....	121
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>143</b>
CONCLUSIONES .....	143
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>144</b>
RECOMENDACIONES .....	144
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>145</b>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145
ANEXO.....	146
Anexo N° 01: Cuestionario: Estilos de Dirección .....	147
Anexo N° 02: Encuesta: Gestión Educativa .....	152

## ÍNDICE DE CUADROS

		Pág
Cuadro 1.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según sexo	37
Cuadro 2.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según Institución Educativa a la que pertenece	38
Cuadro 3.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según tiempo de servicio.	39
Cuadro 4.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según mayor grado de instrucción obtenido.	40
Cuadro 5.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si consulta a los subordinados.	41
Cuadro 6.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según se fomenta el trabajo en equipo.	42
Cuadro 7.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según no se delega autoridad.	43
Cuadro 8.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según existe una visión negativa del director hacia los docentes.	44
Cuadro 9.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el método de dirección es excluyente, no consultado.	45
Cuadro 10.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones.	46
Cuadro 11.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el proyecto es construido y compartido por todos.	47
Cuadro 12.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia.	48

Cuadro 13.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según los educadores son creativos e innovadores.	49
Cuadro 14.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el proyecto escolar es conocido solo por los coordinadores.	50
Cuadro 15.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según no se involucra a los docentes en la toma de decisiones.	51
Cuadro 16.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio.	52
Cuadro 17	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si presta apoyo.	53
Cuadro 18.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si se fomenta la participación y toma de decisiones.	54
Cuadro 19.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el uso de recursos se decide unilateralmente.	55
Cuadro 20.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si los docentes son autónomos.	56
Cuadro 21.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos.	57
Cuadro 22.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si hay relaciones sólidas y maduras entre la gente.	58
Cuadro 23.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si los docentes necesitan de una guía directa y constante.	59
Cuadro 24.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si concede recompensas y castigos.	60
Cuadro 25.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según como considera el estilo del colegio.	61

Cuadro 26.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si está de acuerdo con el estilo de dirección.	62
Cuadro 27.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si está de acuerdo con: “El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo”.	63
Cuadro 28.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el método de dirigir es excluyente, no consultado.	64
Cuadro 29.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según no se delega autoridad.	65
Cuadro 30.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el proyecto es construido y compartido por todos.	66
Cuadro 31.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el proyecto escolar es conocido sólo por los directivos.	67
Cuadro 32.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si Se considera que los docentes requieren de una guía directa y constante.	68
Cuadro 33.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si No se involucra al personal en la toma de decisiones.	69
Cuadro 34.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si Se percibe en esta Institución educativa un clima de confianza y de satisfacción por lo que se hace.	70
Cuadro 35.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según cómo cree que es la comunicación.	71
Cuadro 36.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si se siente usted motivado de trabajar en este centro educativo.	72
Cuadro 37.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si siente que tiene participación en la toma de decisiones que como docente le competen.	73

Cuadro 38.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si se siente usted identificado con la institución.	74
Cuadro 39.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el estilo de dirección que se practica en la Institución le permite ser una persona creativa y abierta al cambio.	75
Cuadro 40.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el estilo de dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente.	76
Cuadro 41.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según qué debe hacer el director cuando un proyecto se está planeando.	77
Cuadro 42.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según qué debe hacer un director.	78
Cuadro 43.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según estilo de dirección en sus I.E.	79
Cuadro 44.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la definición de los objetivos centrales de la Institución.	80
Cuadro 45.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el establecimiento de metas institucionales.	81
Cuadro 46.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el procesamiento de la programación.	82
Cuadro 47.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la formulación de política institucional.	83
Cuadro 48.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el establecimiento grados de centralización.	84

Cuadro 49.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la fijación del tiempo o cronograma.	85
Cuadro 50.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la previsión de los recursos financieros para los servicios, equipamiento y material.	86
Cuadro 51.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la determinación de los recursos y medios a utilizar.	87
Cuadro 52.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el nivel de formulación de Instrumentos de Gestión.	88
Cuadro 53.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión.	89
Cuadro 54.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el Establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución.	90
Cuadro 55.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la preparación y desarrollo de planes específicos de acción.	91
Cuadro 56.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la preparación de los recursos necesarios y disponibles.	92
Cuadro 57.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la distribución y delegación de las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas.	93
Cuadro 58.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo.	94
Cuadro 59.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el ejercicio de la función mando. Ordenar.	95

Cuadro 60.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según establecimiento de los niveles de jefatura.	96
Cuadro 61.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el establecimiento del proceso de toma de decisiones.	97
Cuadro 62.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la formulación de la política personal.	98
Cuadro 63.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados.	99
Cuadro 64.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el Asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido.	100
Cuadro 65.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones.	101
Cuadro 66.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el logro de eficiencia.	102
Cuadro 67.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados.	103
Cuadro 68.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos o áreas académicas.	104
Cuadro 69.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la determinación de las normas de convivencia en la I.E.	105
Cuadro 70.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la motivación a las personas, apoyo y formación.	106

Cuadro 71	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la toma de decisiones corporativas.	107
Cuadro 72.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la resolución de conflictos oportuna.	108
Cuadro 73.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la eliminación de problemas y obstáculos.	109
Cuadro 74.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el establecimiento de normas de control del trabajo.	110
Cuadro 75.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la medición del desempeño con base a esas normas.	111
Cuadro 76.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la verificación de logro de los objetivos propuestos.	112
Cuadro 77.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la comprobación de las metas con los criterios preestablecidos.	113
Cuadro 78.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual.	114
Cuadro 79.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según Gestión Educativa.	115
Cuadro 80.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Docentes por Estilo de Dirección según Gestión Educativa.	116



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según sexo	37
Gráfico 2. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según Institución Educativa a la que pertenece	38
Gráfico 3. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según tiempo de servicio.	39
Gráfico 4. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según mayor grado de instrucción obtenido.	40
Gráfico 5. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si consulta a los subordinados.	41
Gráfico 6. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según se fomenta el trabajo en equipo.	42
Gráfico 7. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según no se delega autoridad.	43
Gráfico 8. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según existe una visión negativa del director hacia los docentes.	44
Gráfico 9. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el método de dirección es excluyente, no consultado.	45
Gráfico 10. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones.	46
Gráfico 11. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el proyecto es construido y compartido por todos.	47
Gráfico 12. INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia.	48

Gráfico 13.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según los educadores son creativos e innovadores.	49
Gráfico 14.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el proyecto escolar es conocido solo por los coordinadores.	50
Gráfico 15.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según no se involucra a los docentes en la toma de decisiones.	51
Gráfico 16.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio.	52
Gráfico 17	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si presta apoyo.	53
Gráfico 18.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si se fomenta la participación y toma de decisiones.	54
Gráfico 19.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el uso de recursos se decide unilateralmente.	55
Gráfico 20.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si los docentes son autónomos.	56
Gráfico 21.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos.	57
Gráfico 22.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si hay relaciones sólidas y maduras entre la gente.	58
Gráfico 23.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si los docentes necesitan de una guía directa y constante.	59
Gráfico 24.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si concede recompensas y castigos.	60
Gráfico 25.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según como considera el estilo del colegio.	61

Gráfico 26.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si está de acuerdo con el estilo de dirección.	62
Gráfico 27.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si está de acuerdo con: “El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo”.	63
Gráfico 28.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el método de dirigir es excluyente, no consultado.	64
Gráfico 29.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según no se delega autoridad.	65
Gráfico 30.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el proyecto es construido y compartido por todos.	66
Gráfico 31.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si el proyecto escolar es conocido sólo por los directivos.	67
Gráfico 32.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si Se considera que los docentes requieren de una guía directa y constante.	68
Gráfico 33.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si No se involucra al personal en la toma de decisiones.	69
Gráfico 34.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si Se percibe en esta Institución educativa un clima de confianza y de satisfacción por lo que se hace.	70
Gráfico 35.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según cómo cree que es la comunicación.	71
Gráfico 36.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si se siente usted motivado de trabajar en este centro educativo.	72
Gráfico 37.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según si siente que tiene participación en la toma de decisiones que como docente le competen.	73

Gráfico 38.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según si se siente usted identificado con la institución.	74
Gráfico 39.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según si el estilo de dirección que se practica en la Institución le permite ser una persona creativa y abierta al cambio.	75
Gráfico 40.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según si el estilo de dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente.	76
Gráfico 41.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según qué debe hacer el director cuando un proyecto se está planeando.	77
Gráfico 42.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según qué debe hacer un director.	78
Gráfico 43.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según estilo de dirección en sus I.E.	79
Gráfico 44.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según la definición de los objetivos centrales de la Institución.	80
Gráfico 45.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según el establecimiento de metas institucionales.	81
Gráfico 46.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según el procesamiento de la programación.	82
Gráfico 47.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según la formulación de política institucional.	83
Gráfico 48.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según el establecimiento grados de centralización.	84
Gráfico 49.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE QUITOS. Encuestados, según la fijación del tiempo o cronograma.	85

Gráfico 50.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la previsión de los recursos financieros para los servicios, equipamiento y material.	86
Gráfico 51.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la determinación de los recursos y medios a utilizar.	87
Gráfico 52.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el nivel de formulación de Instrumentos de Gestión.	88
Gráfico 53.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión.	89
Gráfico 54.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el Establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución.	90
Gráfico 55.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la preparación y desarrollo de planes específicos de acción.	91
Gráfico 56.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la preparación de los recursos necesarios y disponibles.	92
Gráfico 57.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la distribución y delegación de las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas.	93
Gráfico 58.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo.	94
Gráfico 59.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el ejercicio de la función mando. Ordenar.	95
Gráfico 60.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según establecimiento de los niveles de jefatura.	96

Gráfico 61.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el establecimiento del proceso de toma de decisiones.	97
Gráfico 62.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la formulación de la política personal.	98
Gráfico 63.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados.	99
Gráfico 64.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el Asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido.	100
Gráfico 65.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones.	101
Gráfico 66.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el logro de eficiencia.	102
Gráfico 67.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados.	103
Gráfico 68.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos o áreas académicas.	104
Gráfico 69.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la determinación de las normas de convivencia en la I.E.	105
Gráfico 70.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la motivación a las personas, apoyo y formación.	106
Gráfico 71	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la toma de decisiones corporativas.	107
Gráfico 72.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la resolución de conflictos oportuna.	108

Gráfico 73.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la eliminación de problemas y obstáculos.	109
Gráfico 74.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según el establecimiento de normas de control del trabajo.	110
Gráfico 75.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la medición del desempeño con base a esas normas.	111
Gráfico 76.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la verificación de logro de los objetivos propuestos.	112
Gráfico 77.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la comprobación de las metas con los criterios preestablecidos.	113
Gráfico 78.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según la modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual.	114
Gráfico 79.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Encuestados, según Gestión Educativa.	115
Gráfico 80.	INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS. Docentes por Estilo de Dirección según Gestión Educativa.	116

## **CAPÍTULO I**

### **1.1- INTRODUCCIÓN**

En este mundo globalizado o del conocimiento la gran mayoría de instituciones se preocupan por brindar un mejor servicio a sus clientes, llámese empresas, industrias, hoteles, restaurants, fábricas y como el caso que nos ocupa las Instituciones Educativas, para ello cada institución ve la mejor manera de cómo administrarla (Gestión).

Para el caso de la investigación lo que se pretende es, ver como las Instituciones Educativas son gestionadas y como consecuencia de esto conocer cómo promueven el aprendizaje en los estudiantes, es decir, nos estamos refiriendo a la Gestión Educativa de las Instituciones públicas del nivel secundario del distrito de Iquitos.

La educación en el Perú, no es del todo bueno, con mayor énfasis en la Región Loreto, partiendo por los que dirigen a la Institución, son personas poco preparadas para conducir, la mayoría de Directores no tienen ese interés de querer aprender para mejorar la Gestión Educativa, esto se conoce a través de investigaciones realizadas anteriormente, donde los directores no cuentan con los documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional y demás documentos, así mismo con una marcada deficiente relación laboral entre docentes, administrativos y hasta con los padres de familia, originando una mala imagen de la institución y como consecuencia de esto una baja calidad del aprendizaje en los estudiantes.

Lo antes mencionado al parecer es por las siguientes causas: el no contar con los documentos de gestión es por el desconocimiento para su elaboración y consecuente aplicación correcta en beneficio de la Institución Educativa y a esto se suma un total desconocimiento de los elementos de gestión educativa (planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación, manejo del recurso intelectual, infraestructura, equipos y materiales, etc.), convirtiéndose en líderes autoritarios de sus institución, y como consecuencia de esto la ruptura de la relaciones personales.

Las Instituciones Educativas del nivel secundario del Distrito de Iquitos, de mantenerse en lo mismo, vale decir, con una deficiente administración de la



institución y una baja calidad en el servicio educativo (bajos logros de aprendizaje en los estudiantes), están destinados a desaparecer, como algunas que se fusionaron por la falta de estudiantes. Esto generará problemas en los docentes y administrativos, puestos que los trabajadores tendrán que ser reubicados a otros lugares, tal vez se llegue a dar una separación familiar por razones laborales y así podrán existir otros problemas más.

## **1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Ante la situación que presentan las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Iquitos, se plantea como alternativa de solución, que la DREL en coordinación con el Gobierno Regional de Loreto, desarrollen talleres de actualización y capacitación a los directivos en todo lo que se refiere a cómo elaborar y aplicar correctamente los documentos de gestión y aspectos elementales de cómo administrar una institución Educativa (planificación, organización, dirección, coordinación y evaluación, optimización correcta del personal que labora, infraestructura, materiales y equipos, etc.), para que administren eficaz y eficientemente, los resultados de esta capacitación implicaría superar en algo la difícil situación en la que se encuentran.

### **Problema General:**

Luego de describir la realidad en término general se define a la investigación con la siguiente interrogante:

¿En qué medida los Estilos de Dirección se correlacionan con la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario, distrito de Iquitos - 2017?

### **Problemas Específicos:**

¿Cuáles son los Estilos de Dirección que aplican los sujetos de la muestra en las Instituciones Educativas públicas, del distrito de Iquitos, en el año 2017?

¿En qué condiciones se encuentra la Gestión Educativa de las Instituciones Educativas públicas, del distrito de Iquitos, en el año 2017?

¿Cómo se correlaciona los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en los sujetos de la muestra, de las Instituciones Educativas públicas, del distrito de Iquitos, en el año 2017?

### **1.3 - OBJETIVOS:**

#### **Objetivo general**

Analizar la correlación que existe entre los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas públicas del nivel secundario del Distrito de Iquitos.

#### **Objetivos específicos**

1. Identificar los Estilos de Dirección en los sujetos de la muestra, a través de la aplicación de instrumentos, con el fin de identificar categorías de ordenamiento.
2. Analizar la Gestión Educativa en los sujetos de la muestra a través de la aplicación de los instrumentos de medición, con el fin de identificar categorías de ordenamiento.
3. Determinar la correlación estadística entre los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en los sujetos de la muestra, a través del uso de las herramientas estadísticas correspondientes, para conocer el grado de asociación entre ellos.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1- MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1- Antecedentes**

##### **A nivel Internacional**

CHICA, R. (1999), estableció la correlación existente entre el tipo de dirigencia educativa ejercida por los profesores de un colegio oficial de Pacora (Caldas) y el reporte de su imagen de aceptación por parte de los estudiantes. Se encontró que el estilo sociable es el de mayor acogida entre los alumnos del plantel, y en segundo lugar, el ejecutivo, en tanto los estilos burócrata y dictador fueron los menos preferidos.

Este estudio evidencia la posibilidad de coexistencia de diferentes estilos de dirección dentro de ese tipo de organización y de igual forma, refleja el hecho de que los individuos perciben como más adecuados unos estilos que otros y que sobre esta percepción aceptan a quien lo aplica. El estudio no abordó la causa por la cual los maestros de esta entidad aplicaba un estilo u otro, ni las características particulares o generales de la población estudiantil que determinan su preferencia por alguno de los estilos.

##### **A nivel Local**

NORIEGA CELIS, Ynes y RIOS ROJAS, Cora (2007). en su tesis: “Estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño laboral de los docentes en las instituciones educativas secundarias públicas del distrito de Iquitos, 2006”, sustentado para optar el Grado Académico de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa, por la Universidad Nacional de Amazonía Peruana (UNAP), se traza como Objetivo General: Determinar la relación entre el estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño laboral de los docentes en las Instituciones Educativas secundarias públicas del distrito de Iquitos, en el año 2006.

La muestra del estudio estuvo conformada por 12 directores y 265 docentes, seleccionados a través del muestreo estratificado proporcional y el muestreo aleatorio simple. A ambas unidades de análisis se les administró un cuestionario de preguntas y una lista de cotejo para recoger datos referentes al estilo de liderazgo del director y el nivel de desempeño laboral de los docentes, respectivamente.

Los resultados más relevantes fueron: El estilo de liderazgo predominante que ejerce el director en la Gestión de las Instituciones Educativas secundarias públicas del distrito de Iquitos, es el estilo autocrático (53.6%), luego el estilo democrático (35.8%) y el estilo permisivo (10.6%), respectivamente. El nivel de desempeño laboral de los docentes en las Instituciones Educativas secundarias públicas del distrito de Iquitos, fue bueno (58.9%), regular (35.8%) y deficiente (5.3%), respectivamente. Cuando los directores tiene un estilo de liderazgo autocrático el desempeño laboral de los docentes es bueno (100%); de igual modo, cuando los directores mostraron un estilo de liderazgo democrático, los docentes tienen un desempeño laboral regular (85.3%) y bueno (14.7%), respectivamente; y cuando los directores tuvieron un estilo de liderazgo permisivo, los docentes mostraron un desempeño laboral regular (50%) y deficiente (50%), respectivamente.

Para comprobar la hipótesis del estudio se aplicaron la prueba estadística no paramétrica de la Chi-cuadrada ( $X^2$ ), el cual permitió establecer que existe una asociación estadísticamente significativa entre el liderazgo de los directores y el desempeño laboral de los docentes de las Instituciones Educativas Secundarias públicas del distrito de Iquitos, con lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación formulada ( $X^2 = 324.31$   $p = 0.000$  ( $p < 0.05$ ) y grados de libertad (g. l.) = 4, para un nivel de significancia del 0.05).

## **2.1.2- Bases Teóricas**

### **2.1.2.1. Aspectos generales**

Es innegable que la dirección se presenta donde exista una organización de sujetos que tienen ante todo un objetivo común y utilizan determinados métodos

para alcanzar las finalidades que se han propuesto. Las organizaciones y las ideas relacionadas con las formas de dirigir las existen desde la antigüedad. Ya en la antigüedad los documentos muestran intereses encaminados a la coordinación y dirección de las empresas públicas.

Sin embargo, no es hasta que la producción toma otras formas sobre todo con el surgimiento del capitalismo manufacturero y las revoluciones industriales, donde la dirección comienza a concebirse como ciencia.

Las organizaciones estatales pueden ser entendidas como grupos humanos que existen por lo general en el marco de determinadas instituciones y en ciertos espacios sociales o comunitarios.

La escuela o el sistema educacional en un plano más general crean condiciones para que existan las organizaciones con objetivos definidos y con una regulación de su funcionamiento.

VALLE LIMA, Alberto (2008), sostiene que las instituciones y en especial las educacionales surgen con un encargo social y cumplen una serie de funciones que determinan una buena medida el sentido de la actividad de las organizaciones que en ellas se crean.

Por otra parte, CASTRO ALEGRET, Pedro (1996), plantea que para entender el condicionamiento social al cual no escapa ninguna organización debe analizarse cómo operan los valores, ya que ellos determinan aspectos esenciales de la actividad de las organizaciones y de sus integrantes y permiten la formación de las representaciones que tienen los sujetos de la organización sobre la actividad. Lo que nos permite entender el funcionamiento y la estructura de la organización, así como los efectos en sus integrantes es la actividad grupal en su desarrollo temporal, ya que ella mediatiza las relaciones de comunicación entre miembros y los estados emocionales grupales y particulares.

En la interrelación organización - sujeto lo primario es la organización, lo que se demuestra por la importancia que tienen las organizaciones primarias en la formación de la personalidad. Existen autores, que plantean que cuando un sujeto se incorpora a su organización laboral integra a esta las características de

los grupos primarios donde se formó obteniéndose como resultado un nuevo nivel de relaciones.

Lo anterior se hace necesario para poder comprender las características de la dirección actual.

La concreción de la política educacional de nuestro país en el marco del proceso de descentralización educativa implica un profundo cambio y revaloración de la función directiva, que exige dominio de los substratos filosóficos, psicológicos y pedagógicos, como requisitos indispensables para el cumplimiento de los objetivos de la educación nacional.

La naturaleza compleja y contradictoria del proceso educativo, demanda un alto nivel de preparación de las universidades e institutos superiores pedagógicos, así como de sus dirigentes, los cuales además de esta preparación, necesitan poseer un conocimiento más especializado en los fundamentos de la teoría de la dirección, elemento indispensable para garantizar el carácter científico que debe tener la labor de dirección en las instituciones educativas, particularmente de Educación Básica Regular del país.

Proceso de dirección que se concibe como influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados por cada institución educativa.

#### **2.1.2.2. Características de la Dirección**

De acuerdo con Valle Lima (2008), la dirección en su concepción más amplia tiene a su vez las características siguientes:

- **Universalidad:** el fenómeno de la dirección se da donde quiera que exista una organización social, porque en él tiene siempre que existir una coordinación sistemática de medios.
- **Especificidad:** la dirección tiene como ciencia un objeto bien definido, con personal que se ocupa de su desarrollo y de su estudio en un determinado campo de acción.

- **Unidad temporal:** aunque se distinguen etapas o fases y componentes del fenómeno de dirección éste es un proceso único y se da en la vida de una organización social.

### **2.1.2.3. Principios y Funciones de la Dirección Educativa**

La teoría de la dirección científica tiene su base fundamental en las leyes generales del desarrollo de la sociedad y en los principios de dirección de la sociedad.

VALLE LIMA, Alberto (2008), sugiere que al analizar los principios que deben regir la Dirección Educativa se han de considerar aquellos que caracterizan y rigen el cambio propiamente hacia la escuela que se quiere lograr, los que hacen posible la dirección científica en las condiciones sociales actuales. Asimismo, fungirán como líneas directrices que se tendrán en cuenta al abordar cualquier acción de dirección.

#### **A. Principios de la Dirección Educativa**

**El principio de la unidad de la centralización y descentralización,** que se relaciona con la necesidad de garantizar la unidad del sistema y velar por el cumplimiento de los objetivos generales, a la vez que permite la discusión colectiva y la toma de decisiones sobre aquellos objetivos intermedios o de las instituciones de base (escuelas) y sobre las vías de implementación de éstos. Lo anterior facilita el cumplimiento de los objetivos de las escuelas considerando sus características particulares y su contexto de actuación y con esto el cumplimiento de los objetivos del sistema.

Una forma peculiar de este principio es la combinación de la discusión colectiva y la responsabilidad individual, lo que se relaciona estrechamente con la obligación de cada dirigente y trabajador de responder por los resultados de su trabajo.

**El principio del aumento de la participación activa y democrática,** que expresa que la dirección de los procesos y actividades debe favorecer no sólo un ejercicio más libre de la opinión, sino el surgimiento de las iniciativas del

colectivo y de las decisiones que en los diferentes niveles se adopten, mediante un proceso en condiciones de plena comunicación.

Igualmente este principio aboga por la realización de actividades que eduquen a los sujetos en un pensar más democrático, no sólo en los intercambios, sino en la esencia de su quehacer. Se trata, de aprender a construir un espacio de acción propia del centro escolar, donde este se desarrolle a partir de las necesidades específicas de los sujetos que participan en el trabajo.

En este proceso se han de producir reconsideraciones de los modos de actuación, puntos de vista y representaciones que se producen en los sujetos, basados en la valoración crítica de su actividad, de su preparación, de sus posibilidades de transformación, dirigidas a concebir de manera diferente su actividad en el seno de la institución escolar.

Es decir, las reflexiones del sujeto sobre sus modos de actuación, sus motivos y estructuras cognitivas y su apropiada modelación, constituyen eslabones propiciadores del cambio del sujeto y de su implicación en los procesos auto desarrolladores y del movimiento productivo y creativo hacia su labor.

Ello significa, que un cambio definitivo y duradero de la escuela sólo operará efectivamente como resultado de la elevación del potencial creador de cada sujeto y colectivo en su conjunto.

También presupone la creación de un ambiente educativo que se apoya principalmente sobre un sistema comunicativo y afectivo que facilita, no sólo la democracia escolar, sino una comprensión cooperativa y transformadora de las relaciones entre los subordinados y sus superiores el desarrollo máximo de las potencialidades; así como, la detección de aquellos que actúan como catalizadores e impulsores de las transformaciones educativas, como ejemplos asequibles a imitar.

**El principio del eslabón fundamental**, que establece la necesidad de determinar prioridades, considerar cuál es la dirección principal del trabajo para una etapa específica, precisando donde deben concentrarse los esfuerzos de los colectivos de sujetos que intervienen en el desarrollo de trabajo.



**El principio de la consideración de la unidad en la diversidad y viceversa,** que propugna la necesaria consideración de las particularidades de cada sujeto para lograr su transformación, la de los colectivos, así como de las instituciones y zonas, pero simultáneamente se han de tener en cuenta los fines comunes a lograr, y las consideraciones colectivas que garantizan la unidad de pensamiento y acción.

### **B. Las funciones de dirección**

La dirección del cualquier proceso está caracterizada ante todo por la determinación de los objetivos, cuya formulación clara y científicamente fundamentada es decisiva para su éxito.

Entre los objetivos y las funciones de dirección existe una interrelación dialéctica, ya que los primeros determinan qué queremos obtener y las funciones de qué actividades debemos realizar para alcanzarlos.

Múltiples son las definiciones que expresan el concepto de función, pero en su esencia todas ellas reflejan que constituyen un tipo de actividad laboral, donde predomina un conjunto de operaciones y actos que realiza el sujeto de dirección mediante los cuales pueden ser alcanzados los objetivos del sistema de que se trate.

El contenido del trabajo de dirección puede ser examinado mediante el análisis de sus funciones principales.

Existen actualmente diferentes puntos de vista en cuanto a la clasificación de las funciones de dirección, pero siguiendo a Valle Lima (2008), hemos considerado asumir la que a nuestro juicio corresponde a un criterio más generalizado y que plantea como tales: la planificación, la organización, la realización y la evaluación.

### **C. Planeación**

Planear es la primera y más importante función de la dirección y constituye el punto de partida del ciclo de dirección. En su esencia presupone la necesidad de plantear los objetivos, la misión y la estrategia de la organización.

En el desarrollo de la actividad de planear se hace necesario establecer los objetivos de la escuela como categoría rectora, en él se expresan los fines que se deben lograr. Es necesario que en este proceso se consideren las deficiencias que se han presentado en el trabajo de la institución, las barreras que se pueden presentar, así como las potencialidades que posee la institución para llevar adelante el trabajo en la nueva etapa que se avecina.

Por otra parte, los objetivos deben ser concretados a su vez en metas (podrían ser considerados objetivos parciales enunciados en términos de resultados), las que a su vez deben dar origen a un sistema de acciones que permitan su cumplimiento. Todo este proceso de trabajo en el desarrollo de la planeación debe realizarse sobre la base de la discusión colectiva con los diferentes colectivos de sujetos que intervienen o están relacionados con la institución escolar.

La planeación presupone conocer y dominar los documentos que regulan y norman los aspectos más generales del trabajo de la escuela y que expresan la política educacional para un período determinado y la capacidad de adecuarlos al nivel de la estructura de que se trate, considerando todos los aspectos ya mencionados.

Todo este proceso debe quedar plasmado en un plan de trabajo, que puede asumir diferentes nombres: Estrategia, Proyecto Educativo, Convenio Colectivo, etc. En el plan se definen las tareas que darán cumplimiento a las metas y objetivos, se precisa la duración de las mismas, las fechas, los lugares, los participantes, los ejecutores y los dirigentes.

#### **D. Organización**

Esta función consiste en definir con quién, con qué y cómo se ejecutará lo planificado, implica además, la determinación de las relaciones que se establecerán entre los ejecutantes de la actividad y cómo se comunicarán entre sí. Es por eso que en la organización se refleja la actividad subjetiva de los hombres, donde lo planificado se hace efectivo en el plano organizativo, o sea, se asegura la red de relaciones del sistema de dirección, la conveniente

coordinación y subordinación y sus vías de enlace. En la función de organización es necesario también tener en cuenta las siguientes etapas:

**Analizar** que funciones debe cumplir cada uno y qué tarea es necesario realizar para cumplir los objetivos propuestos.

**Definir** las relaciones de subordinación entre los participantes, delegando la autoridad que a cada cual le corresponda.

**Establecer** las normas y procedimientos a utilizar en las interrelaciones entre los participantes e instruirlos en sus funciones y tareas.

**Establecer** las vías adecuadas para el flujo de la información.

Un aspecto importante de la organización lo constituye la división racional del trabajo, y los recursos de que se disponen.

#### **E. Realización.**

Esta función se encuentra en estrecha relación con la de organización y es conocida con otros nombres, como mando, ejecución, regulación etc.

La realización asegura el funcionamiento y el desarrollo normal del sistema de dirección, de acuerdo con los objetivos programados y las tareas concretas, mediante él se mantiene la organización establecida y la coordinación requerida entre los distintos elementos.

La realización puede manifestarse de diferentes formas, pero en ella siempre está presente la acción del que dirige sobre el subordinado para lograr que estos se eduquen en la mejor forma de actuación, tratando de lograr el mejor espíritu de trabajo colectivo, estimular lo bien hecho y censurar la mala actuación.

Esta función exige un contacto estrecho entre dirigentes dirigidos y pone de manifiesto la facultad del dirigente para guiar a los demás.

#### **F. Control y Evaluación.**

El control es la función de dirección que tiene como objetivo comprobar el resultado real del trabajo. Es un conjunto de formas de actuar que permiten poner de manifiesto las dificultades que surgen en la práctica diaria, es imprescindible para regular todo el proceso e incluye el análisis de la información obtenida y la toma de decisiones.

Cuando se realiza el control y no se valoran sus resultados o la acción del dirigente se queda ahí y no se adoptan las medidas necesarias el control se convierte en un objetivo en sí mismo y no cumple su función verdadera como parte de la dirección.

En el caso de la escuela esta función se materializa en el control interno, el que será más efectivo si se logra que la información que se obtenga sea real, completa profunda y confiable.

En consecuencia para que en un centro escolar el control sea efectivo es necesario que aquellos que tienen que ejecutarlo dominen las normas, resoluciones y orientaciones que con respecto a la escuela se han establecido y basados en este conocimiento conciban como un todo la dirección de la labor escolar, desde la planificación hasta el control.

El control interno de la escuela tiene como toda actividad escolar sus objetivos y contenidos, así como diversos procedimientos para realizarlo.

La función de control consiste en la observación y comprobación de cómo se realiza lo previsto en la planificación, e implica el análisis de las causas de las desviaciones y la determinación de las medidas a tomar para su rectificación.

Controlar no significa solo descubrir defectos, sino también revelar las mejores experiencias con el fin de divulgarlas y generalizarlas.

El control debe ser sistemático, continuo y dinámico y debe abarcar todas las esferas de la actividad objeto de control.

Son diferentes las exigencias que deben tenerse en cuenta para efectuar el control, entre ellas se destaca su aplicación en el momento más oportuno.

El control puede ser previo, corriente, posterior. Previo cuando se efectúa en el proceso de planificación, corriente cuando se ejecuta en el proceso de realización de los planes y posterior cuando comprueba hasta qué punto se ejecutaron correctamente las decisiones.

Al abordar el aspecto del control, no debemos dejar de hacer referencia a cómo éste nos permite analizar si se está cumpliendo el encargo que se ha dado a la institución escolar. El control posibilita realizar una evaluación de los resultados del trabajo y por tanto ellos se dan en una interrelación dialéctica.

#### **2.1.2.4 Estilos de Dirección Educativa**

En América Latina las instituciones educativas se han caracterizado por asumir en la dirección del proceso docente-educativo diferentes modelos o paradigmas que se diferencian por su conceptualización teórica y metodológica.

##### **2.1.2.4.1 Estilos fundamentales de Dirección Educativa**

Un estilo directivo es una forma integrada de conducir una organización, basada fundamentalmente en una actuación desde un estado concreto del Yo. Ello puede ser algo totalmente decidido o premeditado, o fruto de las predisposiciones personales del directivo que le llevan espontáneamente a cada estado.

Un directivo puede adoptar un estilo variable en cada momento, ya sea por propia decisión buscando el más adecuado o sencillamente dejándose llevar por las circunstancias que engancharan los estados del Yo naturales de ellas. Sin embargo, en una institución, se tiende a emplear un estilo de forma preferente, que será el más adecuado para ella, o el que refleja más la personalidad del directivo. La interacción es tan grande, que un directivo que tenga que emplear un estilo dado en una institución, acaba convirtiéndolo en su forma natural de ser y al revés, un estilo personal usado en la empresa, acaba transformando la organización adaptándolo a él, convirtiéndose en el reflejo de la dirección.

CALERO PEREZ, M. (2000), quien dice que "la dirección pretende orientar e influir en el comportamiento de las personas". En la dirección se aplica con mayor precisión los aportes de la ciencia de la conducta, para así llegar a una ejecución precisa y oportuna que responda a la planificación previa, para entender este proceso podemos citar lo que afirma la Revista Iberoamericana de Gestión- (Puerto Rico - 2001), donde dice que no se puede conducir adecuadamente la ejecución de acciones si no se ha realizado un adecuado proceso de planificación, en el cual se prevea las acciones, los equipos que la realizan los y las formas de evaluación a que se somete el conjunto.

#### **G. Descripción de los cuatro estilos que conforman el modelo**

El modelo se encuentra diseñado sobre la base de dos ejes, cada uno en una escala de cero a diez puntos.

En el eje de la ordenada (Eje X) está ubicado el énfasis en las tareas y en el eje de la abscisa (Eje Y) se ubica el énfasis en las personas (ver figura). Las descripciones propias del modelo propuesto se desarrollaron pensando en los cuatro extremos del plano (0,0; 10,0; 0,10 y 10,10); así, entonces, para poder ubicar, describir y analizar los estilos de dirección y liderazgo que se presentan en la realidad dentro de uno de los cuatro estilos propuestos, las descripciones de estos últimos deben ser entendidas en un sentido más o menos relativo.

**1) Estilo Indiferente.** Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente permisivos. En éste se trabaja muy poco tanto en la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar, como en la definición de normas y estándares dentro de las cuales éstos deberían cumplirse; así, entonces, algunas veces son establecidas por el dirigente y otras por el colaborador, sin que ello termine siendo relevante.

La impersonalidad y la divagación caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas además poco frecuentes y laxas. En este contexto no se le clarifica al colaborador que es absolutamente responsable, ya que casi siempre se le responsabiliza por la ejecución y algunas veces por la presentación de resultados en los términos que al dirigente le indique su superior, así como también se le otorga algún grado de “libertad” en el desarrollo y control de sus actividades.

Por lo general no ejerce mecanismos concretos de control, ya que no tiene ni se preocupa por establecer indicadores ya sean de tipo cuantitativo o cualitativo. Dado que realiza un mínimo esfuerzo para conseguir que el trabajo de su área se desarrolle, y así poder mantenerse dentro de la organización, sólo en algunas ocasiones hace uso de la presión del tiempo para acelerar la entrega de resultados por parte de los colaboradores. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es poco utilizada, por no decir totalmente ignorada.

El trabajo en equipo no es percibido como una necesidad organizacional, lo cual incentiva la idea de que cada cual haga lo que pueda y como pueda. Así mismo, se puede decir que más que confianza en los colaboradores, lo que el dirigente

muestra es un alto grado de indulgencia e indiferencia por el comportamiento de éstos; mientras que a nivel del ambiente de trabajo se encuentra que la informalidad, el desgane, la mediocridad y el ausentismo son muy frecuentes en el personal, debido a lo cual, más que resistencia, se percibe indiferencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente no se preocupa por promover la comunicación de manera formal, por lo cual la información no parece tener un sentido concreto con canales establecidos, hecho que la distorsiona y la retrasa. Así, las relaciones y el contacto que el dirigente mantiene con sus colaboradores es muy poco; de hecho, hace lo mínimo exigido para permanecer en el puesto, ni se preocupa por los aspectos personales ni por las percepciones que en torno al buen ambiente de las relaciones en el área puedan existir. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que el dinero es el aspecto básico por el cual las personas están en la organización.

El poder que ostenta el director con este estilo de dirección es de tipo formal, es decir, por el puesto o nivel ocupado en la estructura organizacional, aunque también puede contar con aspectos de tipo informal; no obstante, en ambos casos lo utiliza muy poco, si es que lo hace, para los fines del área. En ese sentido, otorga a sus colaboradores mucha independencia en la solución de los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un Estilo de Dirección en el cual prima la indiferencia tanto en los aspectos propios de las tareas y los resultados que presente el área como también en lo correspondiente a los aspectos personales o relacionales con su grupo de colaboradores y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo.

**2) Estilo Tecnista.** Los dirigentes que se inscriben en este estilo de dirección son altamente autócratas. En éste, el dirigente se preocupa mucho tanto por la definición y descripción de los objetivos, tareas y actividades que deben realizar dentro del área como por las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, siempre son establecidas por el dirigente.

La toma de decisiones está estructurada y es igualmente exclusividad del

dirigente; es decir, las decisiones se toman sin considerar la opinión e ideas de los colaboradores o, en su defecto, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones.

La precisión y el absolutismo caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, siendo éstas, además de muy frecuentes, bastante rígidas e incuestionables. En ese contexto, el dirigente hace absolutamente responsable al colaborador por la ejecución de las tareas ya programadas, y por la presentación de resultado en los términos que él como dirigente ha establecido, es decir, les otorga muy poca o ningún grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

Por lo general, el control es ejercido de manera constante a través de indicadores que en su mayoría son de carácter cuantitativo, y también es frecuente el uso de amenazas, castigos y el temor. En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada con carácter coercitivo y sancionatorio.

No existe la idea de trabajo en equipo, ya que se incentiva en gran medida el desempeño individual. Así mismo, el nivel de confianza que los dirigentes muestran en los colaboradores es muy poco, por no decir nulo; mientras que a nivel del ambiente laboral se puede decir que la desconfianza, la hostilidad y el descontento son a menudo muy frecuentes en el personal, y existe, por ende, una resistencia considerable del sistema informal a las órdenes de la organización formal.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma unilateral, con flujo de dirección únicamente descendente. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es mínimo; de hecho, casi nunca se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que puedan existir en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo de colaboradores hace uso principalmente de incentivos de tipo económico, ya que trabaja con base en el supuesto de que éste constituye el único aspecto verdaderamente importante para ellos.

El poder que ostenta el director con este estilo es principalmente de tipo formal,



es decir, el puesto o nivel ocupado en la estructura, y dicho poder constituye, a su vez, uno de los elementos básicos mediante los cuales garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección en el que priman los aspectos técnicos o muy específicos de las tareas y los resultados que presente el área, mientras que frente a los aspectos correspondientes a su grupo de colaboradores, las relaciones y la disposición que éstos puedan tener en el trabajo se es totalmente displicente.

**3) Estilo Sociable.** Los dirigentes que se inscriben en este estilo son altamente participativos. En él existe poca preocupación por la definición y descripción tanto de objetivos, tareas y actividades que se deben realizar en el área como por las normas y estándares dentro de los cuales deberían cumplirse; así, entonces, son establecidos casi siempre por cada uno de los colaboradores, sin que existan lineamientos concretos dados por la dirección desde cualquier punto de vista. La toma de decisiones se realiza por consenso, y es obligatorio siempre tener en cuenta las opiniones o ideas de los colaboradores, sobre todo de aquellos que se verán directamente implicados o afectados con dichas decisiones.

La importancia y la cordialidad de la orden caracteriza la forma como el dirigente las imparte, siendo éstas, además de poco frecuentes, bastante flexibles y abiertas a la discusión. En este sentido, el dirigente hace al colaborador absolutamente responsable tanto de la programación y la ejecución de las tareas como de la presentación de resultado en los términos que él como colaborador individualmente ha establecido; así mismo, se le otorga el máximo grado de autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

El control es ejercido muy pocas veces, pero sobre aspectos que los miembros del área consideran importantes según las responsabilidades y los grados de autonomía adquiridos. En este caso, los indicadores son tanto cuantitativos como cualitativos, y es más frecuente el uso de los cualitativos, mientras que la intimidación siempre es empleada como medio de control y coacción.

En este estilo, la información correspondiente al desempeño del colaborador es utilizada únicamente con carácter informativo y de autodirección.

Por otra parte, pese a que el dirigente considera el trabajo en equipo como un aspecto importante, valora de manera significativa el desempeño individual, pues esto refleja las buenas relaciones y el buen ambiente en que se desenvuelven sus colaboradores. Así mismo, muestra un nivel de confianza total en los colaboradores. De igual forma, en el ambiente de trabajo se observa que las actitudes por lo general son favorables, y no existe resistencia del sistema informal a las órdenes de la organización formal, pues éstas por lo general no se perciben, al ser un poco eclipsadas por el carisma del líder.

Este tipo de dirigente promueve la comunicación de forma bilateral principalmente, con flujo de dirección en sentido ascendente y descendente y en menor grado lateral, aunque reconoce su importancia. Así, las relaciones y el contacto que mantiene con sus colaboradores es máximo; de hecho, se preocupa por los aspectos personales y las percepciones que existen en torno al buen ambiente de las relaciones en el área. Para motivar a su grupo hace uso principalmente de la participación y la satisfacción de las necesidades superiores, ya que considera el buen ambiente de trabajo y las adecuadas relaciones como principales fuentes motivadoras.

El poder que ostenta el director con este estilo se encuentra basado en fuentes tanto

formales como informales (carisma), y el aspecto carismático es principalmente el elemento más importante mediante el cual garantiza su liderazgo e intenta dar solución a los conflictos grupales e individuales.

En síntesis, se trata de un estilo de dirección en el que el rol fundamental del dirigente se orienta a fomentar las buenas relaciones y el buen ambiente de trabajo para todos y cada uno de los miembros del área, brindado así la mayor importancia a las personas, sin importar de forma significativa nivel de desempeño, y, por ende, los resultados que se puedan presentar en el área.

**4) Estilo Sinérgico.** Los dirigentes inscritos en este estilo son altamente participativos y en gran medida se orientan al proceso del equipo.

En este estilo, el dirigente se preocupa tanto por la definición y la descripción de los objetivos, tareas y actividades que se deben realizar dentro del área como por

las normas y estándares dentro de los cuales éstos deben cumplirse; así, entonces, las tareas y las actividades son establecidas la mayoría de veces por cada uno de los colaboradores, siguiendo algunos lineamientos fijados por la dirección desde el punto de vista estratégico.

La toma de decisiones se realiza por consenso, teniendo como referente las opiniones o ideas de los colaboradores y, principalmente, del personal que se verá directamente implicado o afectado con dichas decisiones; sólo en situaciones excepcionales el dirigente las toma de manera unilateral.

La relevancia, la concreción y la cordialidad caracterizan la forma como el dirigente imparte las órdenes a sus colaboradores, y éstas, además de frecuentes, son algo flexibles y abiertas al mejoramiento por parte del grupo. En este sentido, al colaborador se le hace absolutamente responsable por la programación y la ejecución de las tareas y por la presentación de resultado en los términos establecidos en consenso con el dirigente; así mismo, se le otorga un muy alto grado autoridad y autonomía en el desarrollo y control de sus actividades.

A menudo, el control es ejercido de manera concreta sobre aspectos o compromisos puntuales en los que se ha convenido con los colaboradores según las responsabilidades y los grados de autonomía otorgados, y en este caso es de gran importancia el establecimiento de indicadores tanto cuantitativos como cualitativos, y su presentación en comités y el seguimiento a los compromisos adquiridos constituyen el principal mecanismo de control.

En este estilo, la información correspondiente al desempeño es utilizada con un carácter constructivo, formativo y de autodirección.

#### **2.1.2.5. Gestión Educativa**

##### **2.1.2.5.1. Gestión. Origen etimológico y conceptualización**

Actualmente la gestión se considera como la clave del desarrollo de la administración y dirección de las organizaciones y particularmente las instituciones educativas. Sin embargo, ¿Cuál es el origen del término “gestión”?

Al respecto, HERNÁNDEZ MONTALVO, (2003), precisa que “gestión” viene del latín “gesteo ónice” y significa hacer que las cosas sean. Tiene a su vez relación con otros términos que es “gestare” del cual viene gestación y se refiere al proceso que en el desarrollo de un ser o ente. De lo que puede inferir que el término supone un proceso de desarrollo de la capacidad creativa. Así, en los procesos organizacionales, la gestión posibilita el resultado que se obtiene como respuesta de un proceso de transformaciones permanente. Cuando se pide la gestión que debe cumplirse de acuerdo con las potencialidades y recursos con las que se cuenta.

Teniendo en cuenta esta consideración, coincidimos con JHON M. IVANCEVICH et al (1997), quienes desde una perspectiva general, nos dicen que la gestión es:

“El proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podría alcanzar”.

#### **2.1.2.5.2 Gestión, Deslinde Terminológico**

Con mucha frecuencia las categorías de administración, gestión y gerencia se utilizan con la misma acepción, no obstante ello, atendiendo a razones estrictamente didácticas, es indispensable establecer de modo preliminar ciertas diferencias en su uso.

De acuerdo con ALVARADO OYARCE, Otoniel (1999), “la administración y la administración de la educación” constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades.

La gestión puede entenderse como la aplicación de un conjunto de técnicas, instrumentos y procedimientos en el manejo de los recursos y desarrollo de las actividades institucionales.

La gerencia, más que una función o cargo como mínimamente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución”.

Lo anteriormente expresado puede sintetizarse como:

Marco teórico      →   Marco operativo   ←   Marco actitudinal  
(Administración)   →   (Gestión)   ←   (Gerencia)

### **2.1.2.5.3. Gestión Educativa. Definición**

Desde una perspectiva educativa, de acuerdo con el MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2004), se entiende por gestión educativa a:

“La capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la Institución Educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente”.

En la práctica, la gestión educativa es una actividad de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa por la cual se busca responder a sus necesidades, tanto individuales como colectivas, en razón del uso de los servicios educativos. Supone un conjunto de acciones sistemáticas, coordinadas e integradas realizadas por la comunidad educativa en los diferentes ámbitos, que tienen como centro a los estudiantes y como finalidad la mejora de la calidad de los aprendizajes.

### **2.1.2.5.4. Características de la Gestión Educativa**

Según la Ley General de Educación N° 28044, la Gestión Educativa en el país se caracteriza por ser:

- a) **Descentralizada:** En el sentido que busca equilibrar la toma de decisiones de la institución educativa con las tomadas por el Estado.
- b) **Simplificada:** Porque la orientación hacia determinados objetivos posibilita el desarrollo de una gestión particular.
- c) **Participativa:** Considera que el desarrollo de la gestión es de responsabilidad de los diferentes miembros de la comunidad educativa.

- d) **Flexible:** Su orientación a la eficiencia del proceso educativo implica la renovación e incorporación de elementos en el proceso educativo.
- e) **Integral:** En el sentido que se orienta al desarrollo pleno del estudiante, razón de ser del proceso educativo.
- f) **Humanista:** Por cuanto es medio que tiene como principio y fin del desarrollo del ser humano.
- g) **Informante:** Pone a disposición de los miembros de la comunidad, los informes técnicos, estadísticos, administrativos y financieros, con fines de información y recibir opinión sobre la misma.

#### **2.1.2.5.5. Procesos de Gestión Escolar**

##### **Planificación**

Es universalmente reconocido que toda institución, sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades.

El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

Es también consenso internacional que la planificación educativa aun constituye una actividad oficial necesaria y obligada, pese a que existe una fuerte tendencia a considerar a la educación como un servicio sujeto a las reglas del mercado y que, por tanto, es posible desregular su funcionamiento para que sea el mercado quien decida su desenvolvimiento.

Por tanto, se considera necesario advertir las diferencias entre planificación a nivel macro educativo (o sistémico) y la planificación micro educativa (o escolar), puesto que cada una responde a enfoques y orientaciones metodológicas específicas.

De las múltiples definiciones sobre planificación educativa, se asume la definición formulada por Alvarado (1999), quien lo sintetiza como “el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar,

asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educativos”.

Como proceso, metodológicamente, la planificación educativa comprende una serie de fases o etapas (orientación política, diagnóstico, formulación del plan, aprobación, ejecución, evaluación) que pueden ser aplicadas con algunas variantes en cualquier dimensión espacial o nivel institucional.

Los métodos de planificación educativa dependen del enfoque que se da a la educación con relación a su influencia o impacto sobre el desarrollo nacional.

Los más utilizados son:

- De las previsiones de mano de obra (o de recursos humanos).
- De la demanda social (o método cultural).
- De la relación educación - rendimiento.
- De las cantidades globales

El proceso de planificación educativa se orienta por algunos principios, Alvarado (1999), cita entre ellos:

**H. Racionalidad:** como proceso racional responde a una secuencia lógica, producto del razonamiento del planificador.

**I. Previsión:** todo planeamiento es para el futuro, en base a información histórica.

- Universalidad: se refiere a que el plan debe contener de manera integral las actividades de las diversas áreas o unidades orgánicas de la institución.
- Unidad: entendida como la necesidad de que toda entidad debe tener un plan único que oriente su desarrollo integral, armónico y coordinado, es decir, sistémico.
- Flexibilidad: con el fin de adaptarse con facilidad según varíen las circunstancias.
- Continuidad: la planificación es un proceso permanente de previsión y revisión constante.

## **J. Organización**

El término organización implica diversas acepciones en su uso: identificar un cuerpo social (entidad, institución), un estado de disposición u orden, pero sobre todo significa la función administrativa que es el objeto de nuestro estudio.

Existe una tendencia natural de los autores para formular sus propias definiciones, sin embargo, las coincidencias entre éstas son ostensibles. Veamos.

Menéndez y Palomino (2000), definen a la organización como “...el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la misma”.

Los miembros de una organización requieren un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar los objetivos y las metas planteadas o propuestas.

El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco que garantice los logros de la institución en general.

Como podrá inferirse de estas y otras definiciones, las ideas fuerza que describen a la organización como función del proceso administrativo consisten en la clasificación de actividades (a), para asignar a personas para su ejecución (b), mediante el uso de recursos (c), con el fin de lograr los objetivos y metas institucionales (d).

## **K. Dirección**

Esta función administrativa es la más estratégica para dinamizar el funcionamiento institucional, y se ejercita mediante la influencia personal sobre los subalternos –docentes y no docentes- para que debidamente orientados y conducidos realicen en forma entusiasta y eficiente sus funciones, tendentes al logro de los objetivos y metas.

Menéndez y Palomino (2000), define a la dirección como aquella capacidad de “...influir y dirigir los esfuerzos de los miembros de una organización para la realización de las actividades cotidianas que son básicas para el desempeño global y el logro de objetivos y metas. Requiere las capacidades del



administrador – director – para motivar y convencer a los demás de trabajar para lograr el futuro previsto en la planificación”.

Se hace necesario que para lograr un ejercicio eficaz de la función de dirección, se deben clarificar los conceptos relacionados al manejo de los recursos humanos, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y manejo de conflictos. El adecuado manejo de todos estos aspectos favorece el desarrollo del clima organizacional.

### **L. Coordinación**

Algunos autores consideran que ésta constituye una de las tantas técnicas inherentes a la función de dirección, con las cuales se gerencia entidades educativas. A diferencia de otros (Koontz y O’Donel, George Terry y otros) que la consideran como una más de las cinco funciones clásicas del proceso administrativo establecido por H. Fayol.

Por la importancia, complejidad y trascendencia de la educación nos adherimos a la segunda posición, pese a que creemos que la coordinación constituye una técnica de dirección. Por eso estimamos necesario dar a conocer algunos lineamientos sobre su aplicación. La coordinación se puede cumplir mediante:

- Una persona designada ex profeso para tal misión.
- Una comisión transitoria o esporádica (comités de pensiones y becas, de coordinación interna, de finanzas, de disciplina, etc.).
- Una unidad orgánica (comisión consultiva de educación, junta permanente de coordinación educativa a nivel nacional o regional, oficina de coordinación universitaria, etc.), todas ellas debidamente institucionalizados y permanentes.

### **M. Control**

De acuerdo con Alvarado (1999), el control como función administrativa consiste básicamente en la confrontación o comparación entre objetos o planes fijados con los que realmente se han logrado o ejecutado, con fines de realimentación. En otras palabras, el objetivo del control consiste en determinar las desviaciones, deficiencias, errores en el cumplimiento de los objetivos para rectificarlos oportunamente y evitar que vuelva a ocurrir.

El control se concibe como un proceso que permite identificar los elementos que comprende el control:

- Las características o condiciones, objeto de control: de los planes, objetivos, principios, estándares, normas establecidas en toda entidad que podrían expresarse según los casos- en términos de calidad, cantidad, costo, tiempo, etc.
- La operación de medición (comparación) para determinar el grado de desviación, deficiencia o errores en el cumplimiento de las variables indicadas.
- La evaluación como operación valorativa de las observaciones para determinar las causas y establecer los medios posibles para su corrección.
- La retroalimentación para corregir la desviación y tendencias desfavorables o para aprovechar una tendencia excepcionalmente favorable.

#### **2.1.2.5.6. Indicadores de gestión escolar**

Para efectos del presente estudio, teniendo en cuenta las acciones más relevantes que se realizan en cada proceso de gestión (planificación, organización, dirección, coordinación y control), se asumirán los siguientes indicadores de gestión escolar para su respectiva medición y análisis.

#### **1. Planificación**

- 1.1. Definición de los objetivos centrales de la Institución.
- 1.2. Establecimiento de metas institucionales.
- 1.3. Procesamiento de la programación
- 1.4. Formulación de política institucional.
- 1.5. Establecimiento grados de centralización
- 1.6. Fijación del tiempo o cronograma
- 1.7. Previsión de los Recursos Financieros para los servicios, equipamiento y material.
- 1.8. Determinación de los recursos y medios a utilizar.
- 1.9. Nivel de formulación de Instrumentos de Gestión.

1.10. Nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión.

## **2. Organización**

- 2.1. Establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución
- 2.2. Preparación y desarrollo de planes específicos de acción.
- 2.3. Preparación de los recursos necesarios y disponibles.
- 2.4. Distribución y delegación de las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas.
- 2.5. Determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo.

## **3. Dirección Ejecutiva**

- 3.1. Ejercicio de la función de mando. Ordenar.
- 3.2. Establecimiento de los niveles de jefatura.
- 3.3. Establecimiento del proceso de toma de decisiones.
- 3.4. Formulación de la política de personal.
- 3.5. Mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados.
- 3.6. Asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido.
- 3.7. Supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones.
- 3.8. Logro de eficiencia.

## **4. Coordinación**

- 4.1. Comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados.
- 4.2. Sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos.
- 4.3. Determinación de las normas de convivencia.
- 4.4. Motivación a las personas, apoyo y formación.
- 4.5. Toma de decisiones.
- 4.6. Resolución de conflictos.
- 4.7. Eliminación de problemas y obstáculos.

## **5. Control**

- 5.1. Establecimiento de normas.
- 5.2. Medición del desempeño con base a esas normas.
- 5.3. Verificación de logro de los objetivos propuestos.
- 5.4. Comprobación de las Metas con los criterios preestablecidos.
- 5.5. Modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual.

### **2.1.3- MARCO CONCEPTUAL**

#### **N. ADMINISTRACIÓN:**

“Administración y la administración de la educación constituyen disciplinas profesionales que comprenden un conjunto de elementos teóricos (teorías, enfoques, principios, etc.) inherentes al funcionamiento de las entidades”. (ALVARADO, 1999).

#### **O. ESTILOS DE DIRECCIÓN:**

Consiste en las distintas conductas que manifiesta el director en el ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr sus objetivos de su Institución Educativa. No existe un estilo de dirección óptimo para todas las situaciones, sino que un directivo es más efectivo cuando adapta su comportamiento a las demandas de la situación, es decir, de la tarea, de los subordinados, de la urgencia de tiempo, etc.

#### **P. GESTIÓN:**

“El proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podría alcanzar”. (JHON M. IVANCEVICH et al. 1997).

## Q. GESTIÓN EDUCATIVA:

“...La capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la Institución Educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente”. (MINISTERIO DE EDUCACIÓN, 2004).

## R. GERENCIA:

“La gerencia, más que una función o cargo como mínimamente se la entiende, es el conjunto de actitudes positivas que diferencia a quien desempeña dicha función y que posibilita los resultados exitosos en la institución”. (ALVARADO, 1999).

## 2.2- DEFINICIONES OPERACIONALES

VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	ÍNDICES
X: ESTILOS DE DIRECCIÓN	Consiste en las distintas conductas que manifiesta el director en el ejercicio de su poder para integrar intereses y lograr los objetivos de su Institución Educativa.	1. Estilo indiferente	1.1. Porcentaje
		2. Estilo Tecnista	1.2. Porcentaje
		3. Estilo Sociable	1.3. Porcentaje
		4. Estilo Sinérgico	1.4. Porcentaje
Y: GESTIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	“Es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la Institución Educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente”.	1. Planificación	1.1. Definición de los objetivos centrales de la Institución. 1.2. Establecimiento de metas institucionales. 1.3. Procesamiento de la programación 1.4. Formulación de política institucional. 1.5. Establecimiento de grados de centralización.

			<p>1.6. Fijación del tiempo o cronograma</p> <p>1.7. Previsión de los Recursos Financieros para los servicios, equipamiento y material.</p> <p>1.8. Determinación de los recursos y medios a utilizar.</p> <p>1.9. Nivel de formulación de Instrumentos de Gestión.</p> <p>1.10. Nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión</p>
		2. Organización	<p>2.1. Establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución</p> <p>2.2. Preparación y desarrollo de planes específicos de acción.</p> <p>2.3. Preparación de los recursos necesarios y disponibles.</p> <p>2.4. Distribución y delegación de las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas.</p> <p>2.5. Determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo.</p>
		3. Dirección Ejecutiva	<p>3.1. Ejercicio de la función de mando. Ordenar.</p> <p>3.2. Establecimiento de los niveles de jefatura.</p>

			<p>3.3. Establecimiento del proceso de toma de decisiones.</p> <p>3.4. Formulación de la política de personal.</p> <p>3.5. Mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados.</p> <p>3.6. Asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido.</p> <p>3.7. Supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones.</p> <p>3.8. Logro de eficiencia.</p>
		4. Coordinación	<p>4.1. Comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados.</p> <p>4.2. Sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos.</p> <p>4.3. Determinación de las normas de convivencia.</p> <p>4.4. Motivación a las personas, apoyo y formación.</p> <p>4.5. Toma de decisiones.</p> <p>4.6. Resolución de conflictos.</p> <p>4.7. Eliminación de problemas y obstáculos.</p>

		5. Control	5.1. Establecimiento de normas. 5.2. Medición del desempeño con base a esas normas. 5.3. Verificación de logro de los objetivos propuestos. 5.4. Comprobación de las Metas con los criterios preestablecidos. 5.5. Modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual.
--	--	------------	---

### 2.3- HIPÓTESIS

Existe correlación significativa entre los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en las Instituciones educativas pública del Distrito de Iquitos.

#### ESPECÍFICAS

- **Hipótesis Específicas**

- Los Estilos de Dirección que se aplican con mayor frecuencia en las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, son el estilo consultivo y el participativo.
- Las condiciones en que se encuentra la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, es deficiente.
- La correlación entre los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas públicas del distrito de Iquitos, es media.



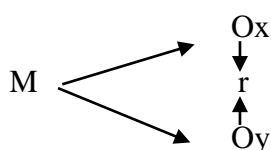
## CAPÍTULO III

### 3- METODOLOGÍA

**3.1- Método de investigación;** la investigación es de tipo correlacional porque se relacionó la variable, Estilo de Dirección con la variable Gestión Educativa; el método que se utilizó fue el estadístico.

### 3.2- Diseño de investigación

El diseño es No Experimental, del tipo Transaccional y presenta el siguiente diagrama:



DONDE:

M = Es la muestra en estudio

Ox, Oy = Son las observaciones a realizar en las variables X, Y.

r = Es la relación entre las dos variables.

### 3.3- Población y muestra

La población en estudio fueron de las Instituciones Educativas, I.E.P.S.M N° 60110, con 60 docentes; I.E. P.S.M Aplicación UNAP, con 48 y la I.E.P.S.M N° 6010227, con 156, los que hace un total de 264 docentes; de esta población se obtuvo la muestra.

La muestra, para la investigación fue el 25 % de todos los docentes de las Instituciones Educativas, los cuales, hacen un número de 57 solo del nivel secundario.

### 3.4- Técnicas e Instrumentos

**Técnica:** Para recolectar los datos se utilizó la técnica de la Encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario de preguntas, dirigido a directivos y profesores. Así mismo, se utilizó la técnica del Test de tipo Likert.

**Instrumento:** Se utilizó dos cuestionarios de preguntas tipo Likert, para medir cada una de las variables en estudio.

### **3.5- Procedimientos de recolección de datos**

Para recolectar la información relevante del estudio, se ejecutarán los siguientes procedimientos:

1. Determinación del tamaño de la muestra y selección de los sujetos, mediante la técnica del muestreo en forma intencional.
2. Diseño de los Instrumentos de recolección de datos.
3. Coordinación con los directores de las Instituciones Educativas comprometidas con el estudio.
4. Aplicación de los Instrumentos de recolección de datos a los docentes-muestra.
5. Ordenamiento de la información para su procesamiento y análisis posterior.

#### **- Procesamiento de la información**

El procedimiento para la recolección de datos se realizó de la siguiente forma.

Se solicitó la autorización a los Directores de las diferentes Instituciones Educativas, para la recolección de datos.

La recolección de datos lo realizaron los propios investigadores, quienes aplicaron los instrumentos diseñados para el propósito, la recolección de datos se realizó en un mismo momento, para evitar que la muestra se contamine y la participación de los sujetos de estudio fue obligatoria.

### **3.6- Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

**La técnica de procesamiento:** Se utilizó fue el procesamiento de datos secundario; es decir, los datos de las encuestas se alimentó a un procesador de información apoyado por el programa estadístico SPSS. V. 19.

#### **El análisis de datos:**

**Preparación de datos:** Se empleó una preparación computarizada, ya que contamos con preguntas cerradas en el cuestionario, todo ello se consiguió empleando el software estadístico SPSS en su versión 19.

**Técnica estadística a usar:** De acuerdo a nuestros objetivos empleamos las técnicas estadísticas de correlación.

**Tipo de análisis:** En nuestra investigación se realizó el análisis bivariado y cuantitativo.

**Presentación de datos:** Los datos se presentan en cuadros de distribución de frecuencia, gráfico de histogramas.

**Análisis e interpretación de datos:** Se aplicó el coeficiente de correlación de Chi cuadrada.

### **3.7- Protección de los Derechos Humanos**

Los tesistas garantizan la confidencialidad y privacidad de las respuestas de las personas que formaron parte de la muestra del estudio.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1- Información General

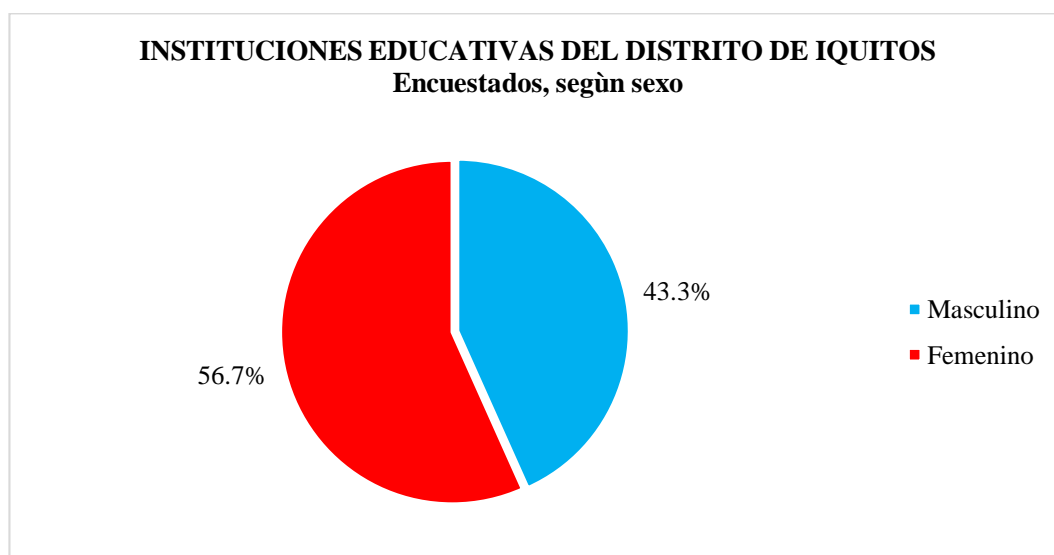
**Cuadro N° 01**  
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS  
Encuestados, según sexo

SEXO	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Femenino	25	56,1
Masculino	32	43,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos que participaron en el estudio, 56,1% son mujeres y 43,9% varones.

**Gráfico N° 01**



Fuente: Cuadro N° 01

**Cuadro N° 02**

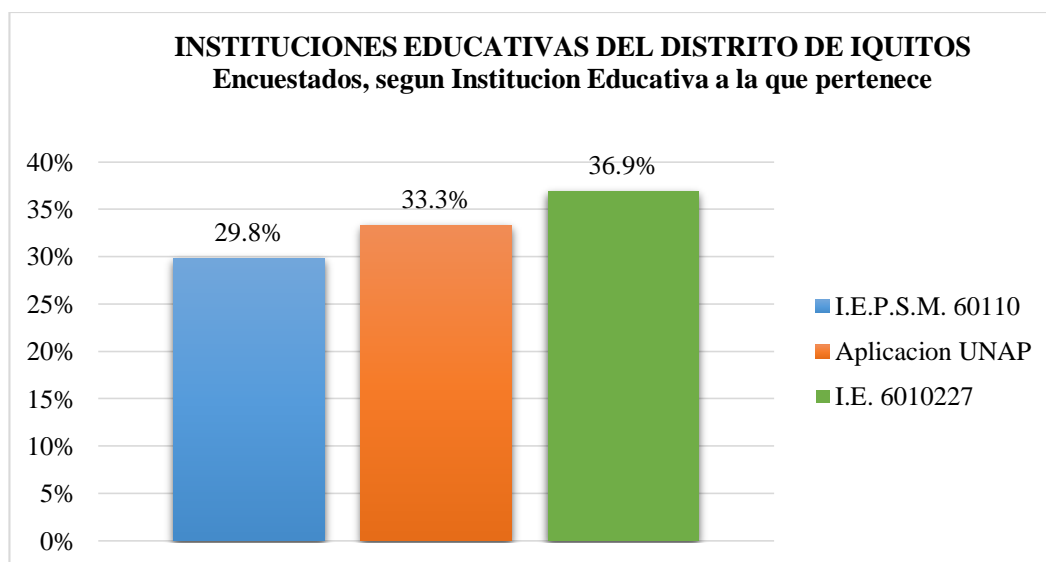
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según Institución Educativa a la que pertenece

Instituciones Educativas	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
I.E.P.S.M. 60110	17	29,8
Aplicación UNAP	19	33,3
I.E. 6010227	21	36,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos que participaron en el estudio, 29,8% pertenecen a la I.E.P.S.M. 60110, 33,3% a la I.E. Aplicación UNAP y un 36,9% a la I.E. 6010227.

**Gráfico N° 02**



Fuente: Cuadro N° 02

**Cuadro N° 03**

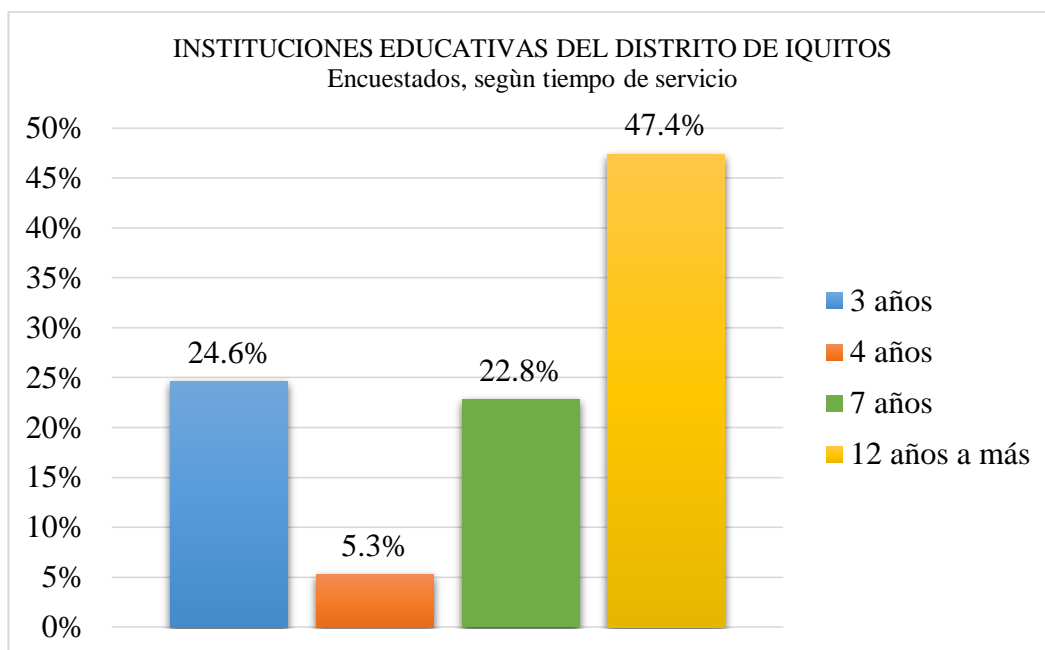
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
3 años	14	24,6
4 años	3	5,3
7 años	13	22,8
12 a más años	27	47,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos que participaron en el estudio, 24,6% han trabajado por 3 años, 5,3% por 4 años, 22,8% por 7 años y 47,4% por 12 años a más

**Gráfico N° 03**



Fuente: Cuadro N° 03

**Cuadro N° 04**

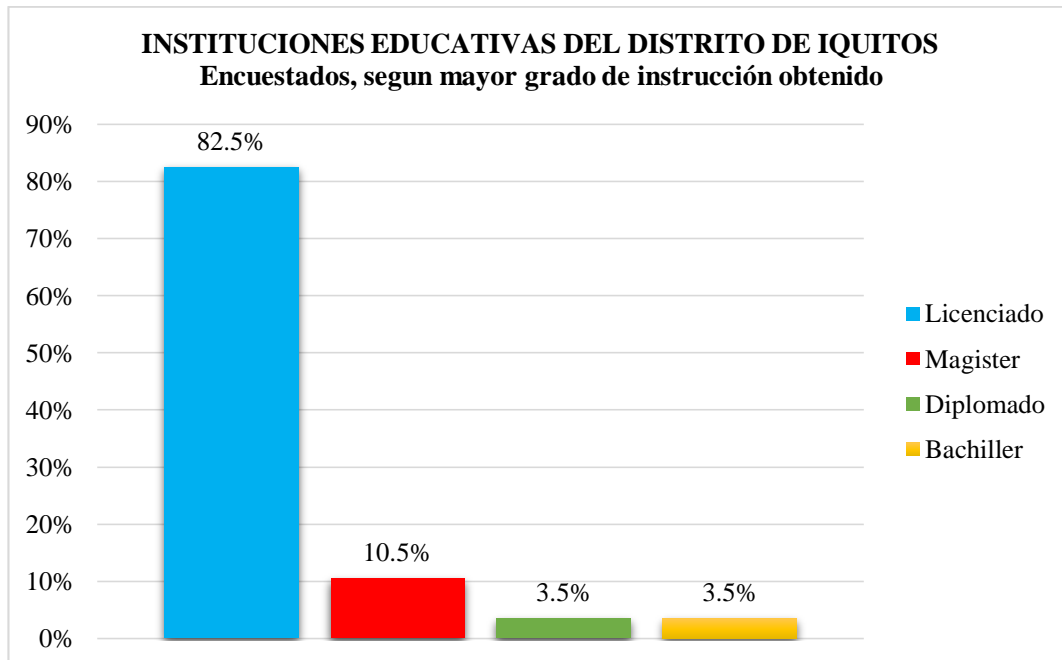
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según mayor grado de instrucción obtenido

Grado de instrucción	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Licenciado	47	82,5
Magister	6	10,5
Diplomado	2	3,5
Bachiller	2	3,5
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos que participaron en el estudio, 82,5% son licenciados, 10,5% son magister, 3,5% tiene diplomados y 3,5% son bachilleres.

**Gráfico N° 04**



Fuente: Cuadro N° 04

### 3.1. Análisis Descriptivo

**3.2.1.** Identificar los estilos de dirección en los sujetos de la muestra, a través de la aplicación de instrumentos, con el fin de identificar categorías de ordenamiento.

**CUADRO N° 05**

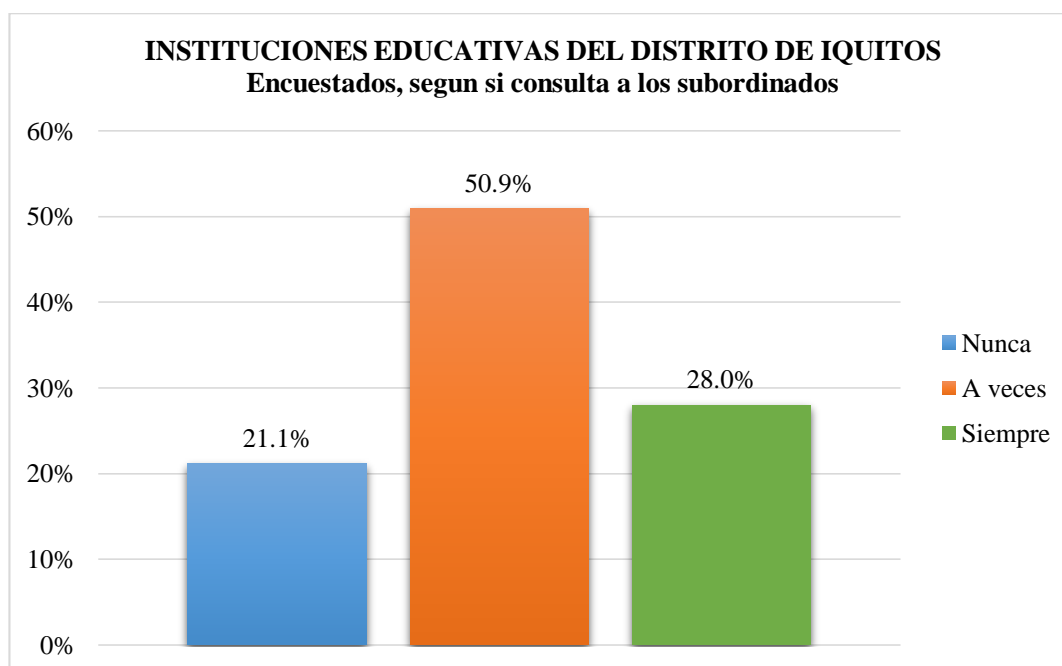
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si consulta a los subordinados

Consulta a los subordinados	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	12	21,1
A veces	29	50,9
Siempre	16	28,0
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 21,1% contestaron nunca a la pregunta si consulta a los subordinados, 50,9% a veces y 28,0% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 05**



Fuente: Cuadro N° 05



**Cuadro N° 06**

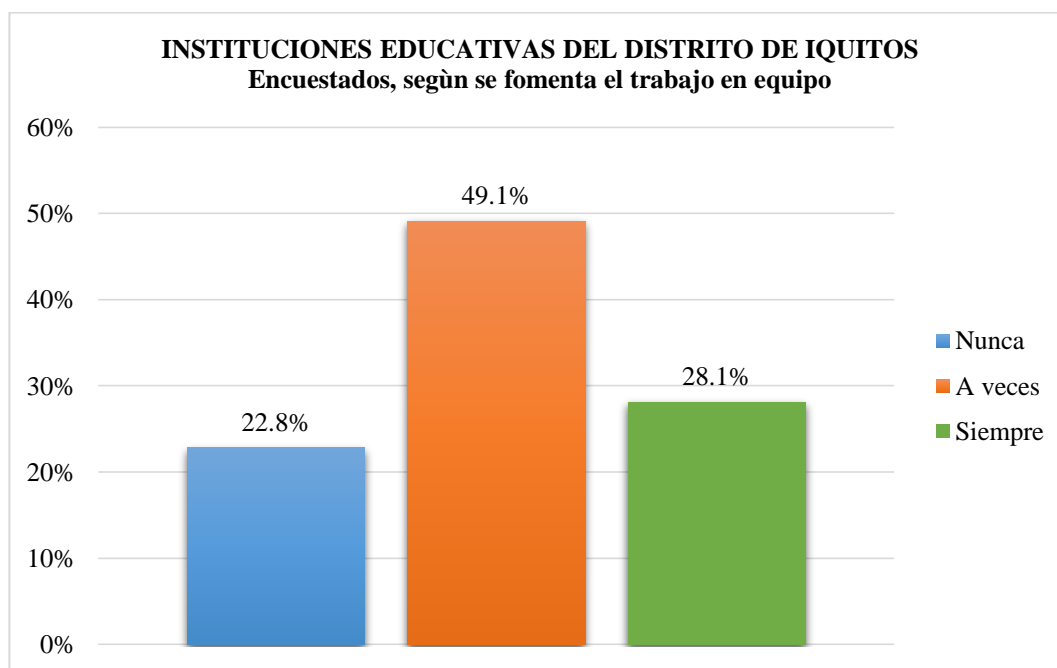
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según se fomenta el trabajo en equipo

Se fomenta el trabajo en equipo	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	13	22,8
A veces	28	49,1
Siempre	16	28,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 22,8% contestaron nunca a la pregunta si se fomenta el trabajo en equipo, 49,1% a veces y 28,1% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 06**



Fuente: Cuadro N° 06

**Cuadro N° 07**

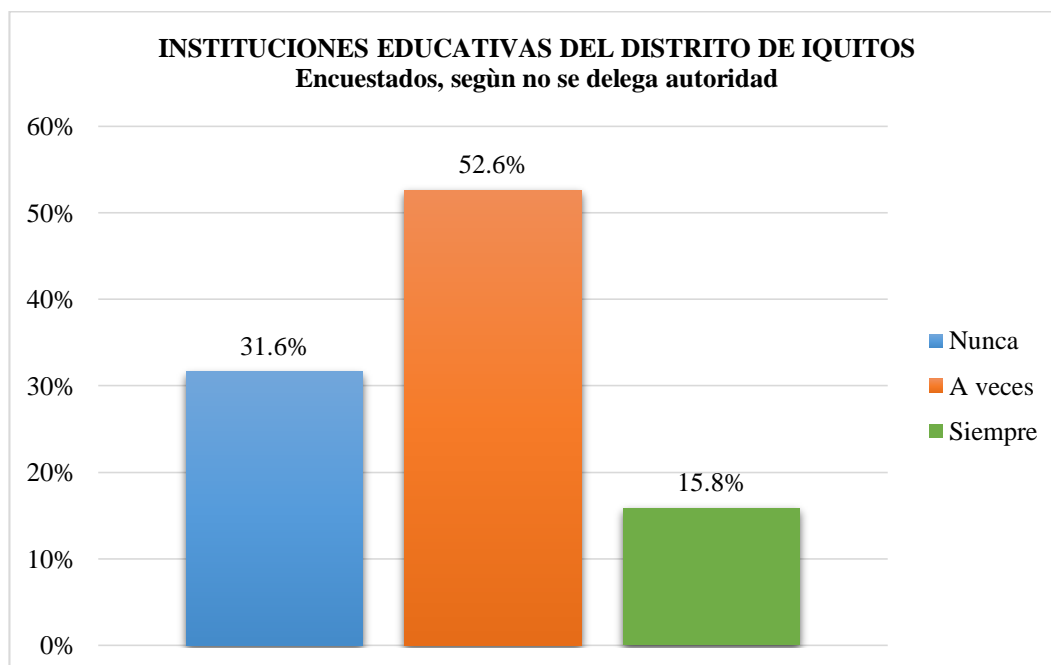
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según no se delega autoridad

No se delega autoridad	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	18	31,6
A veces	30	52,6
Siempre	9	15,8
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 31,6% contestaron nunca a la pregunta si no se delega autoridad, 52,6% a veces y 15,8% dijeron que siempre.

**Gráfico N°07**



Fuente: Cuadro N° 07

**Cuadro N° 08**

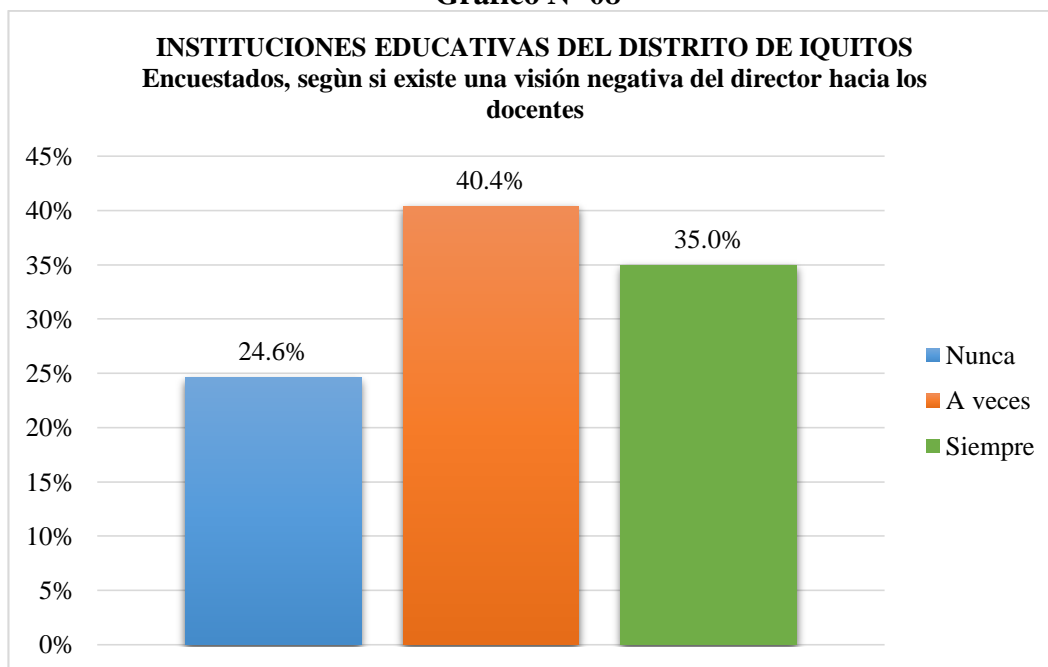
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según existe una visión negativa del director hacia los docentes

Existe una visión negativa del director hacia los docentes	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	14	24,6
A veces	23	40,4
Siempre	20	35,0
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 24,6% contestaron nunca a la pregunta si existe una visión negativa del director hacia los docentes, 40,4% a veces y 35,0% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 08**



Fuente: Cuadro N° 08

**Cuadro N° 09**

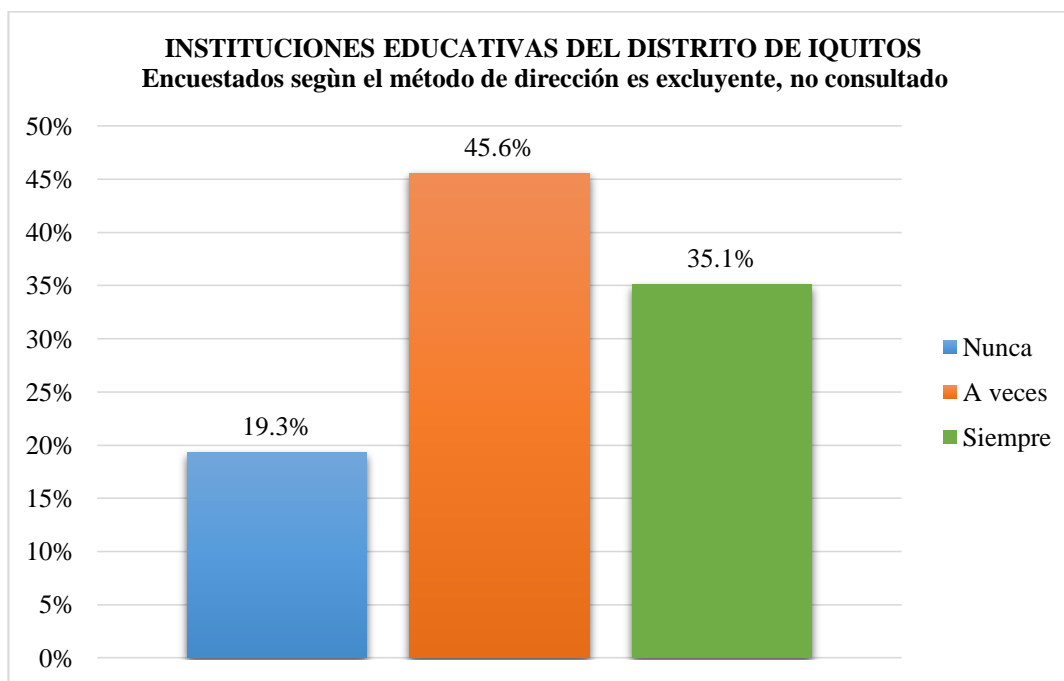
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el método de dirección es excluyente, no consultado

El método de dirección es excluyente, no consultado	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	11	19,3
A veces	26	45,6
Siempre	20	35,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 19,3% contestaron nunca a la pregunta si el método de dirección es excluyente, no consultado, 45,6% a veces y 35,1% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 09**



Fuente: Cuadro N° 09

**Cuadro N° 10**

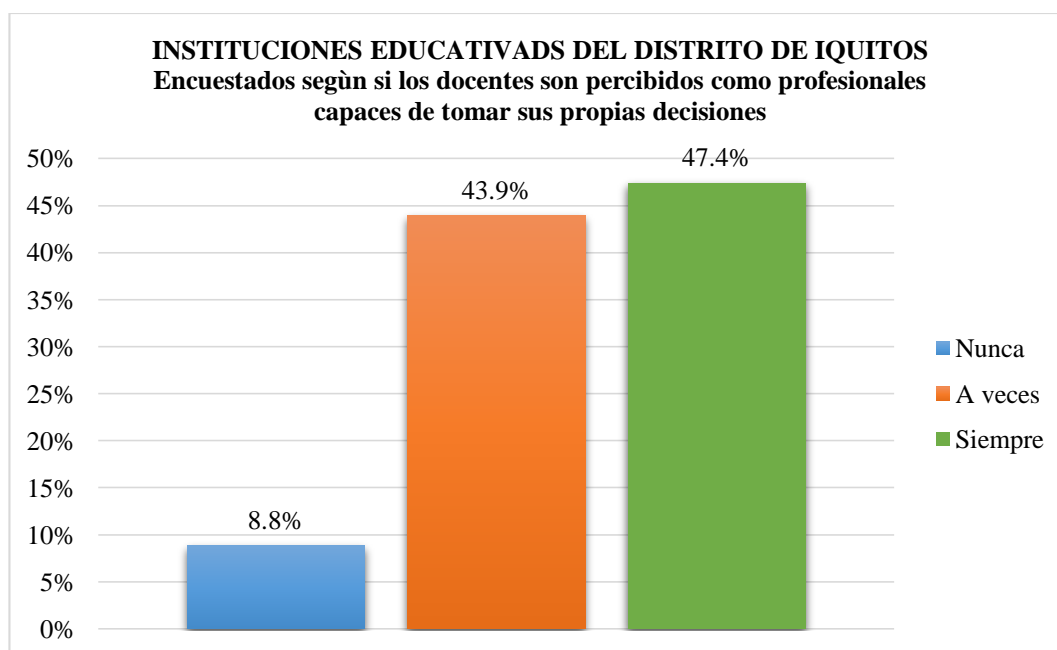
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones

Los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	5	8,8
A veces	25	43,9
Siempre	27	47,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 8,8% contestaron nunca a la pregunta si los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones, 43,9% a veces y 47,4% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 10**



Fuente: Cuadro N° 10

**Cuadro N° 11**

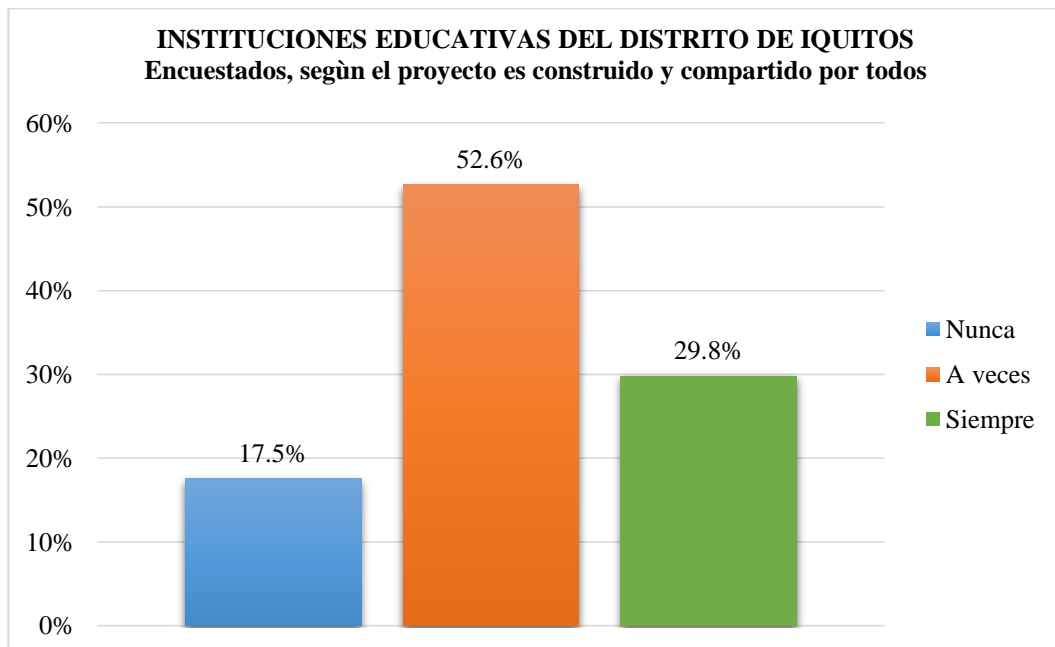
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el proyecto es construido y compartido por todos.

El proyecto educativo es construido y compartido por todos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	10	17,5
A veces	30	52,6
Siempre	17	29,8
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% contestaron nunca a la pregunta si el proyecto es construido y compartido por todos, 52,6% a veces y 29,8% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 11**



Fuente: Cuadro N° 11

**Cuadro N° 12**

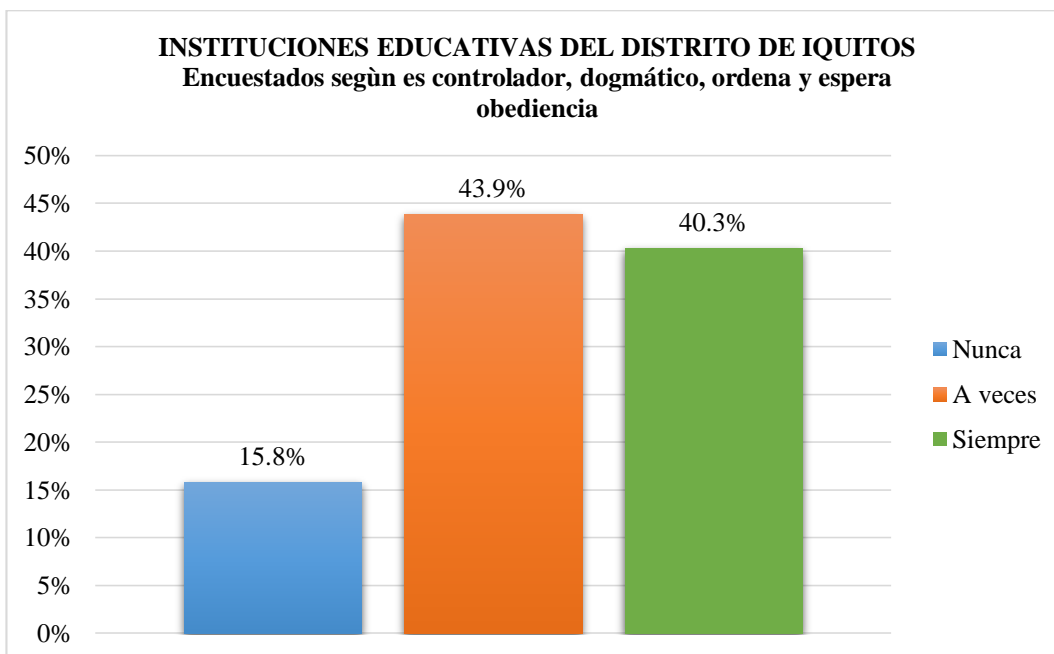
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia

Es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	9	15,8
A veces	25	43,9
Siempre	23	40,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% contestaron nunca a la pregunta si es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia, 43,9% a veces y 40,3% dijeron que siempre.

**Gráfico 12**



Fuente: Cuadro N° 12

### Cuadro N° 13

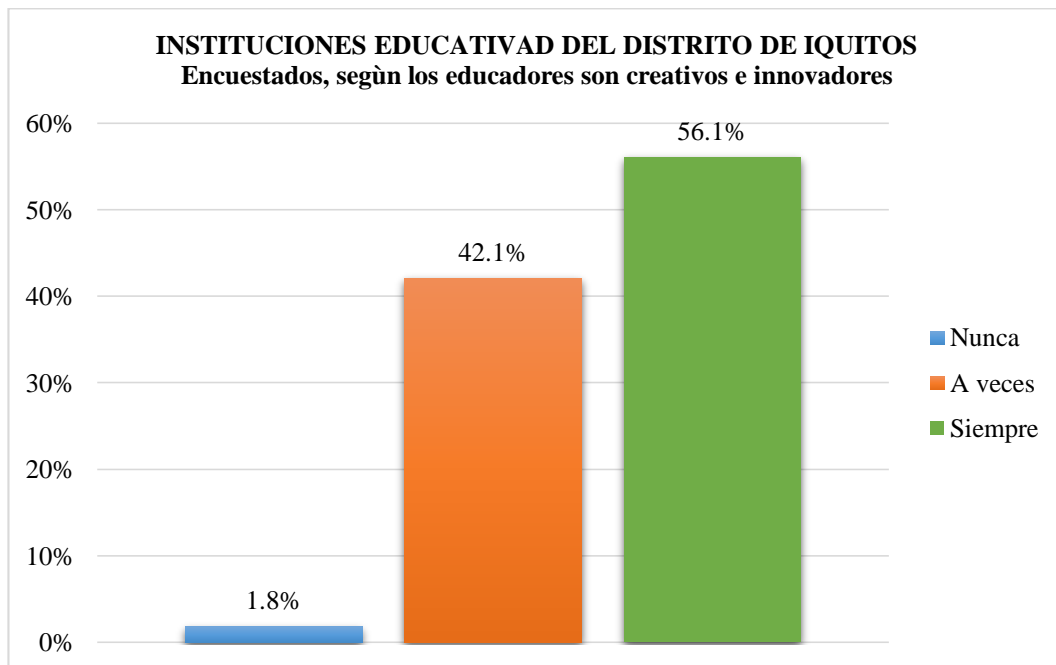
#### INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS Encuestados, según los educadores son creativos e innovadores

Los educadores son creativos e innovadores	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	1	1,8
A veces	24	42,1
Siempre	32	56,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 1,8% contestaron nunca a la pregunta si los educadores son creativos e innovadores, 42,1% a veces y 56,1% dijeron que siempre.

### Gráfico N° 13



Fuente: Cuadro N° 13



**Cuadro N° 14**

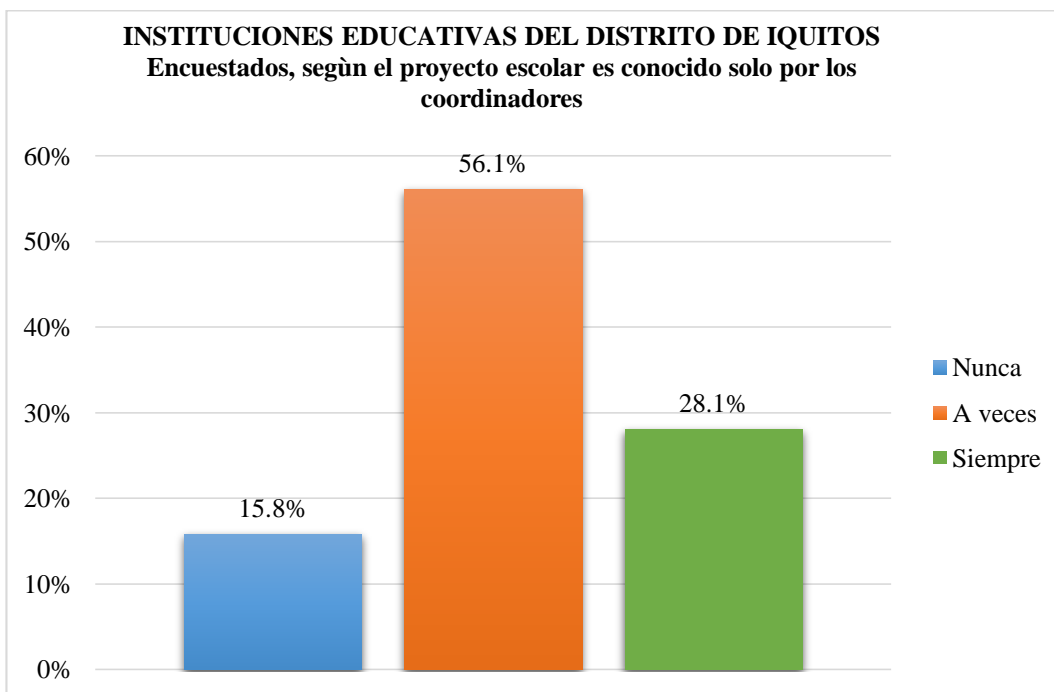
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el proyecto escolar es conocido solo por los coordinadores.

El proyecto escolar es conocido solo por los coordinadores	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	9	15,8
A veces	32	56,1
Siempre	16	28,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% contestaron nunca a la pregunta si el proyecto escolar es conocido solo por los coordinadores, 56,1% a veces y 28,1% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 14**



Fuente: Cuadro N° 14

**Cuadro N° 15**

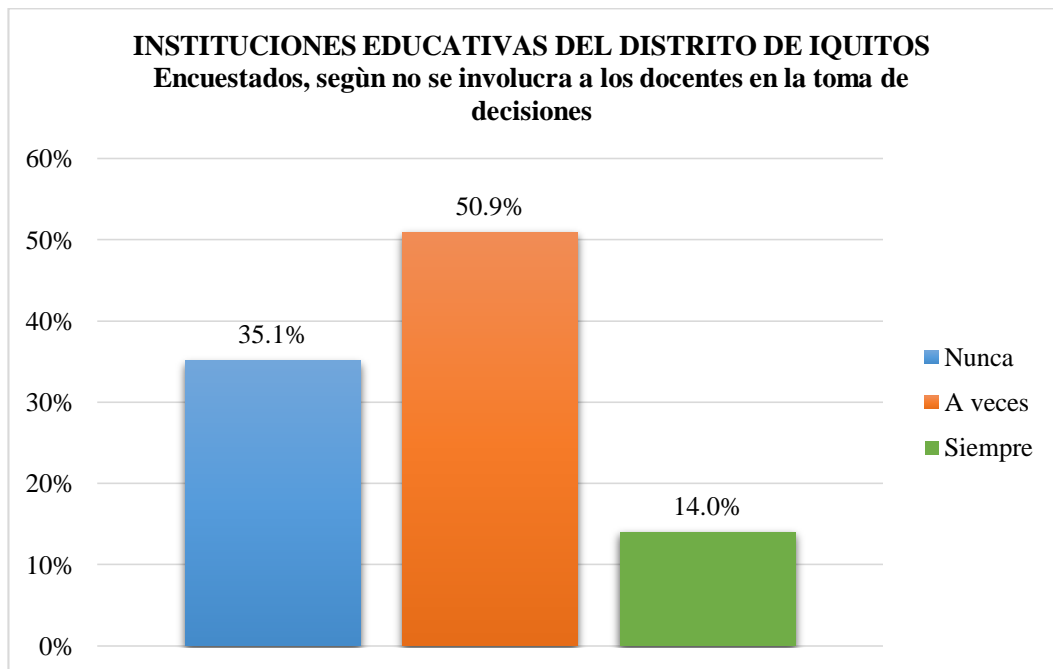
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según no se involucra a los docentes en la toma de decisiones.

No se involucra a los docentes en la toma de decisiones	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	20	35,1
A veces	29	50,9
Siempre	8	14,0
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 35,1% contestaron nunca a la pregunta si no se involucra a los docentes en la toma de decisiones, 50,9% a veces y 14,0% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 15**



Fuente: Cuadro N° 15

**Cuadro N° 16**

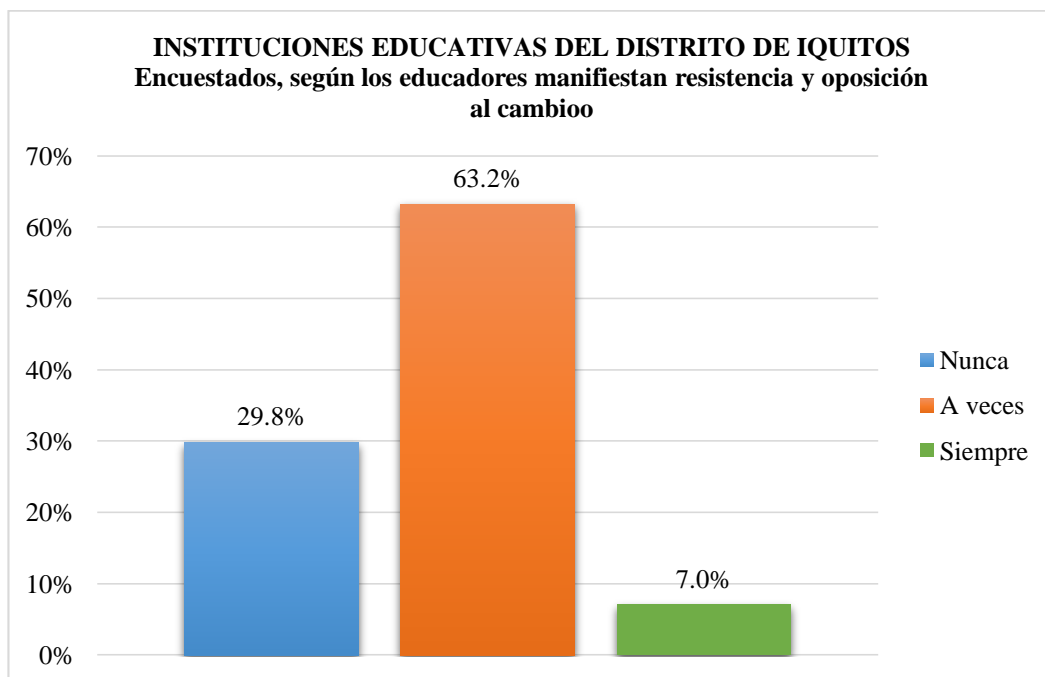
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio

Los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	17	29,8
A veces	36	63,2
Siempre	4	7,0
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 29,8% contestaron nunca a la pregunta si los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio, 63,2% a veces y 7,0% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 16**



Fuente: Cuadro N° 16

**Cuadro N° 17**

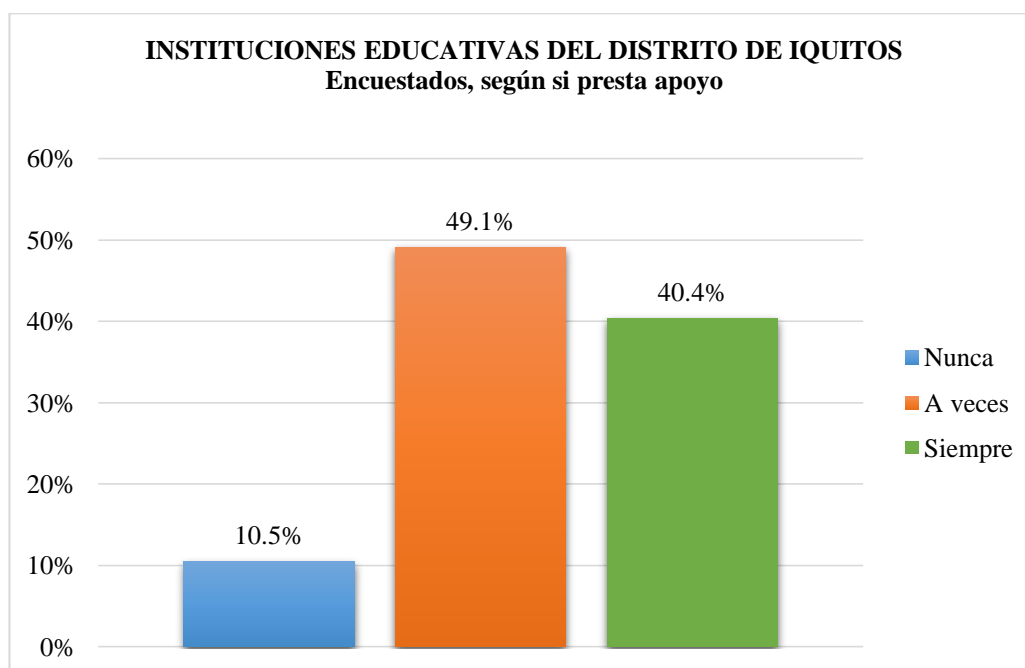
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si presta apoyo

Presta apoyo	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	6	10,5
A veces	28	49,1
Siempre	23	40,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 10,5% contestaron nunca a la pregunta si presta apoyo, 49,1% a veces y 40,4% dijeron que siempre.

**Gráfico 17**



Fuente: Cuadro 17

**Cuadro N° 18**

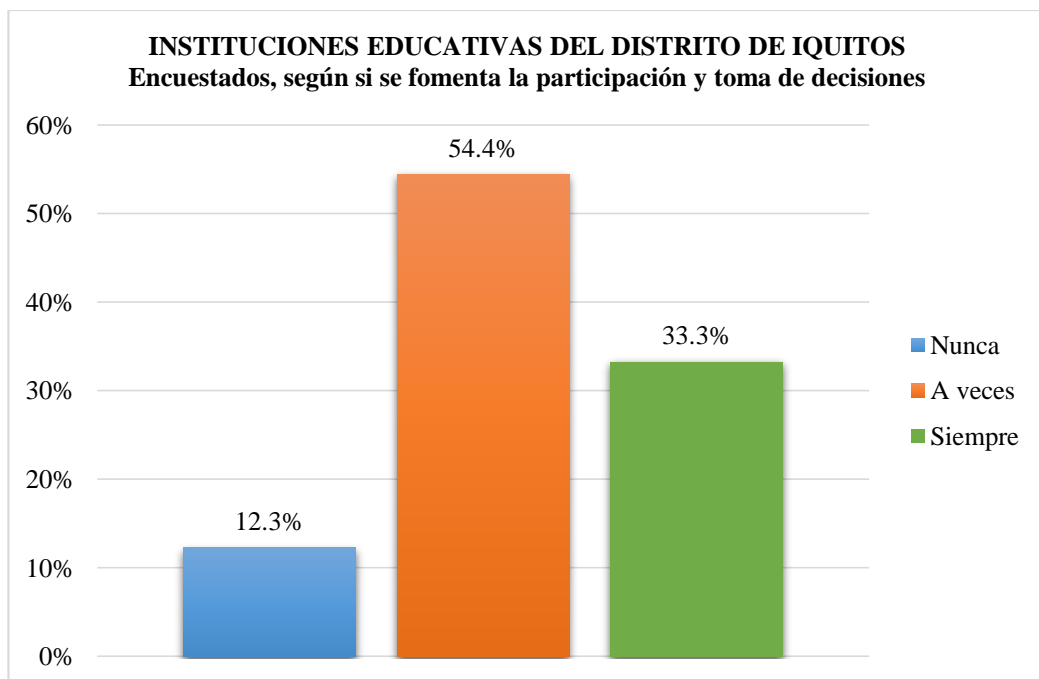
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si se fomenta la participación y toma de decisiones

Se fomenta la participación y toma de decisiones	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	7	12,3
A veces	31	54,4
Siempre	19	33,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% contestaron nunca a la pregunta si se fomenta la participación y toma de decisiones, 54,4% a veces y 33,3% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 18**



Fuente: Cuadro N° 18

**Cuadro N° 19**

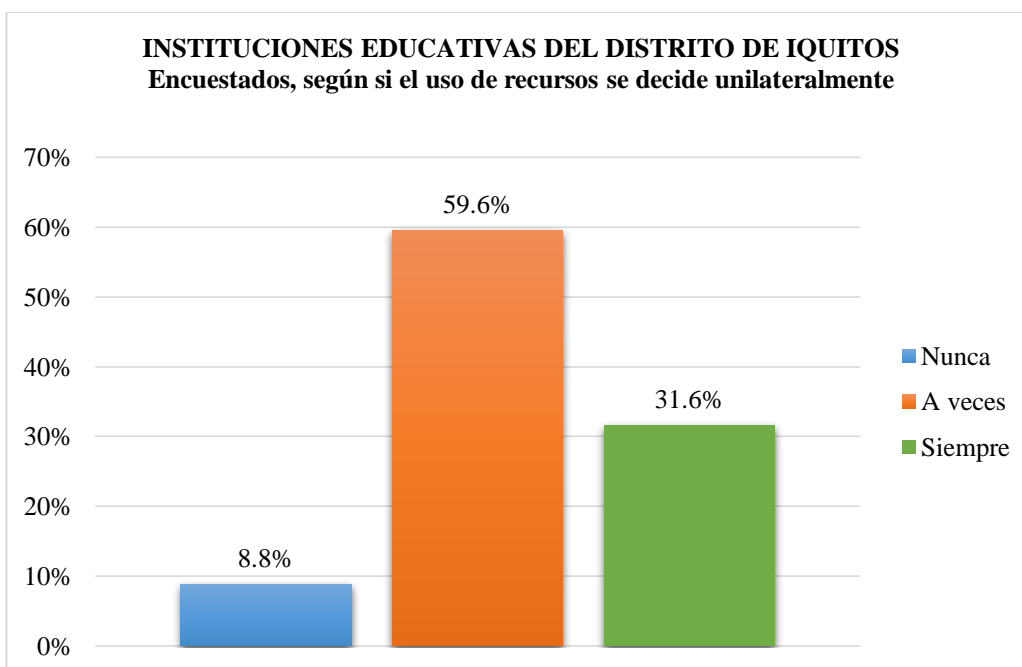
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si el uso de recursos se decide unilateralmente

El uso de recursos se decide unilateralmente	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	5	8,8
A veces	34	59,6
Siempre	18	31,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 8,8% contestaron nunca a la pregunta si el uso de recursos se decide unilateralmente, 59,6% a veces y 31,6% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 19**



Fuente: Cuadro N° 19

**Cuadro N° 20**

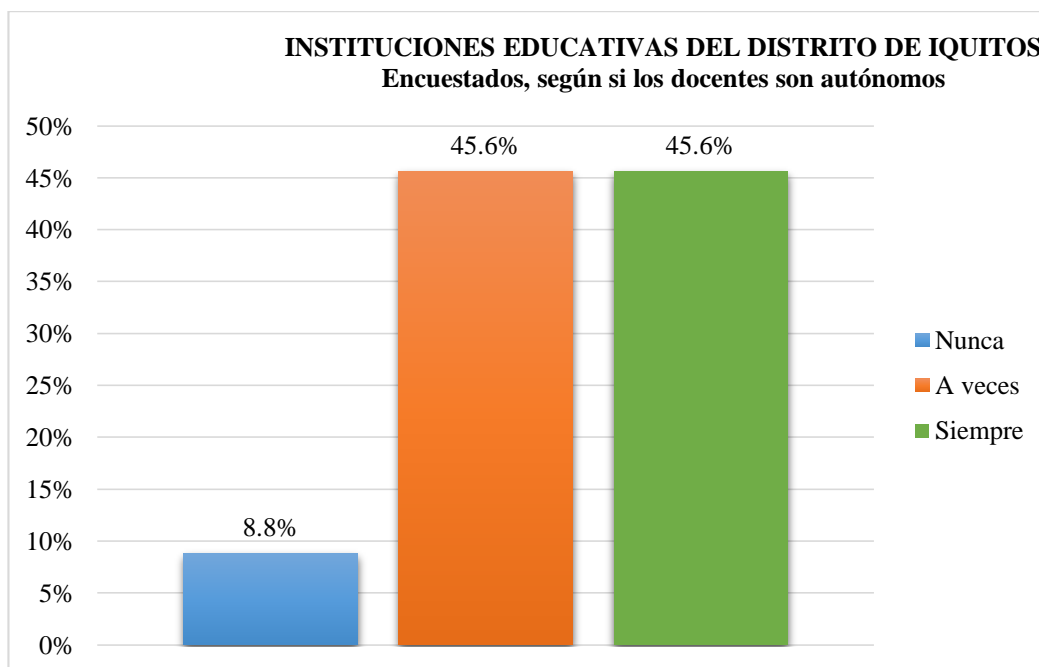
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si los docentes son autónomos

Los docentes son autónomos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	5	8,8
A veces	26	45,6
Siempre	26	45,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 8,8% contestaron nunca a la pregunta si los docentes son autónomos, 45,6% a veces y 45,6% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 20**



Fuente: Cuadro N° 20

**Cuadro N° 21**

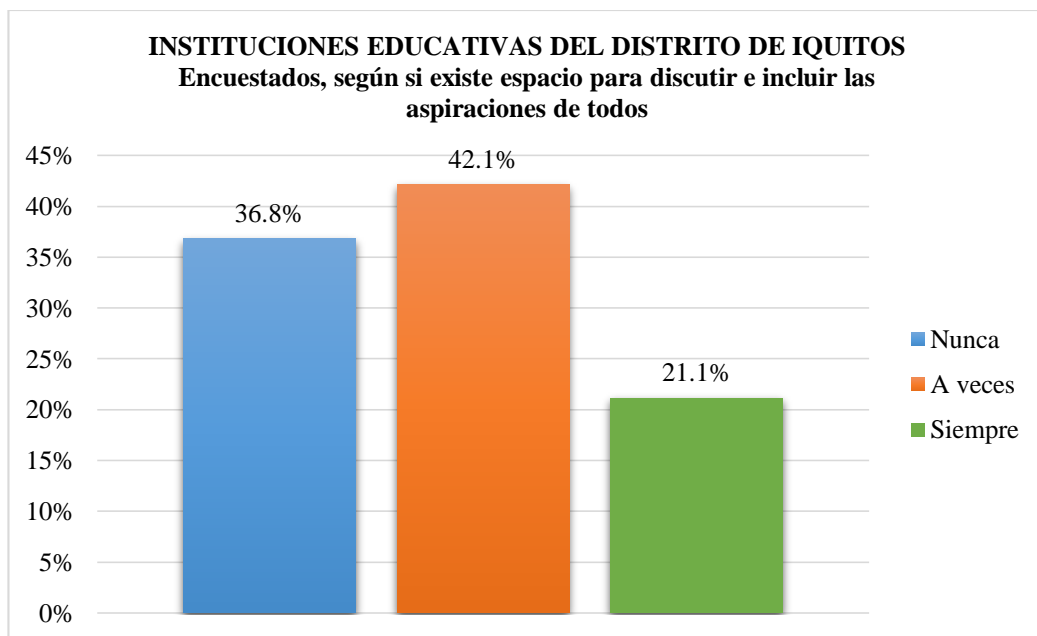
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos

Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	21	36,8
A veces	24	42,1
Siempre	12	21,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 36,8% contestaron nunca a la pregunta si existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos, 42,1% a veces y 21,1% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 21**



Fuente: Cuadro N° 21



**Cuadro N° 22**

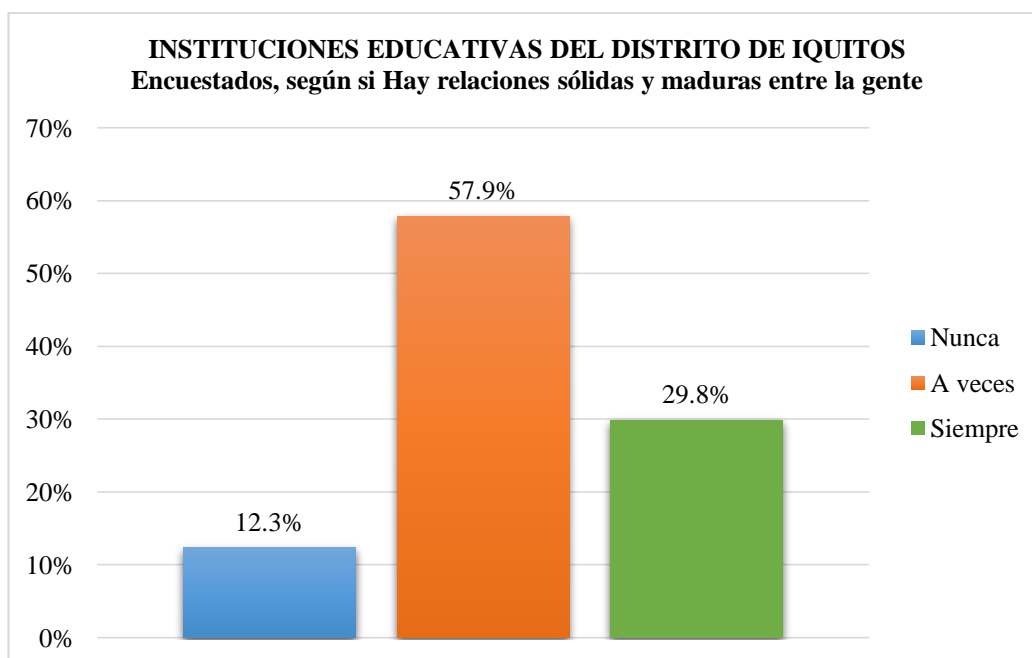
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si hay relaciones sólidas y maduras entre la gente

Hay relaciones sólidas y maduras entre los trabajadores	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	7	12,3
A veces	33	57,9
Siempre	17	29,8
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% contestaron nunca a la pregunta si hay relaciones sólidas y maduras entre la gente, 57,9% a veces y 29,8% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 22**



Fuente: Cuadro N° 22

**Cuadro N° 23**

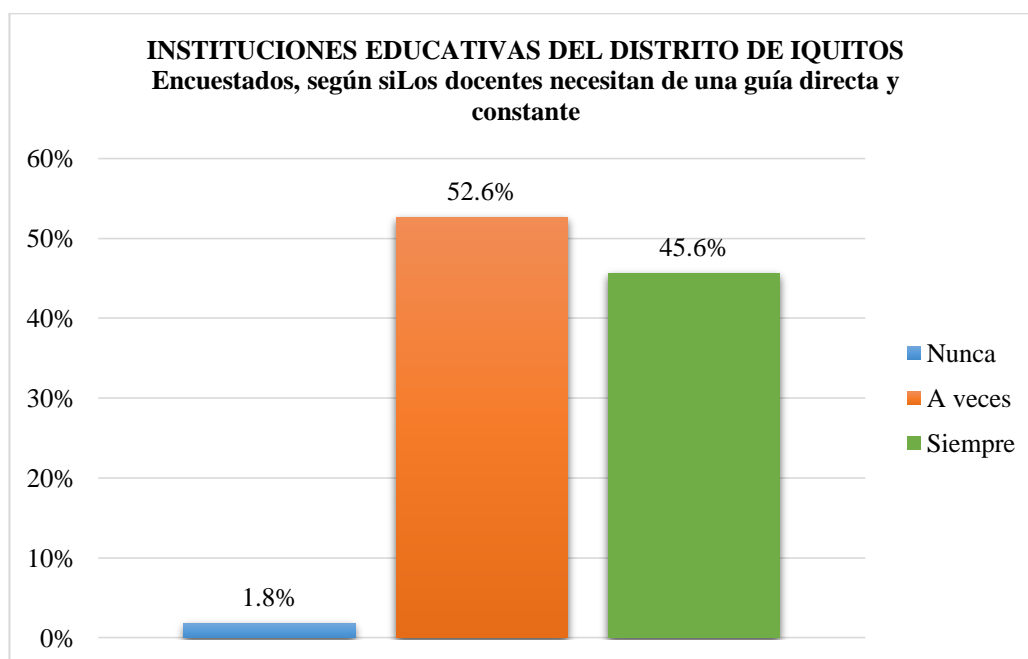
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si los docentes necesitan de una guía directa y constante

Los docentes necesitan de una guía directa y constante	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	1	1,8
A veces	30	52,6
Siempre	26	45,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 1,8% contestaron nunca a la pregunta si los docentes necesitan de una guía directa y constante, 52,6% a veces y 45,6% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 23**



Fuente: Cuadro N° 23

**Cuadro N° 24**

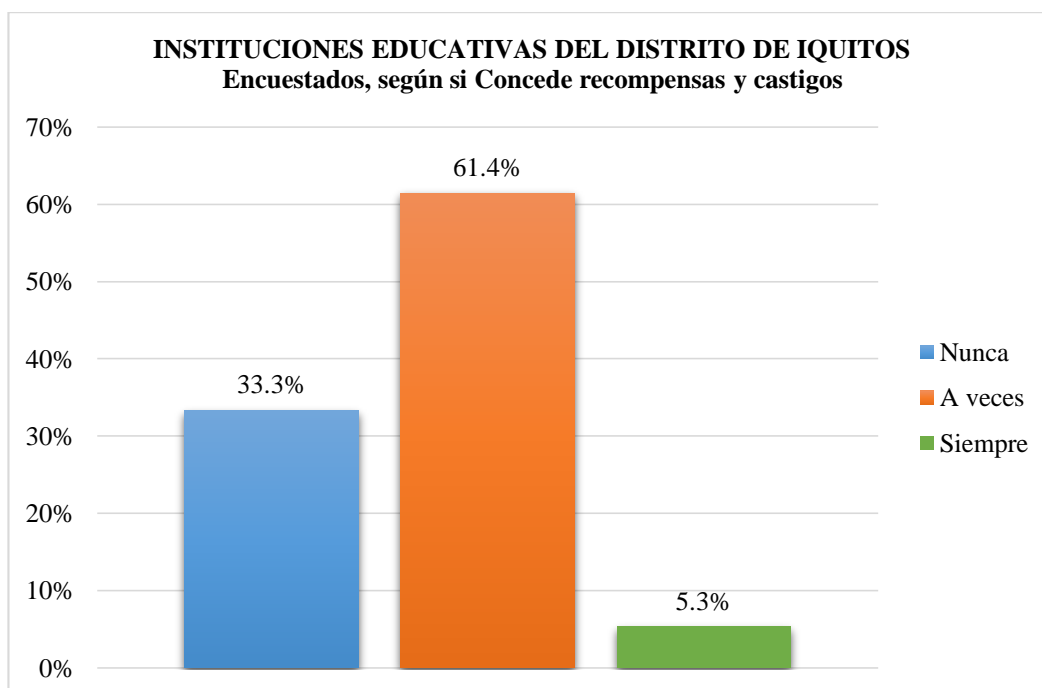
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si concede recompensas y castigos

Concede recompensas y castigos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	19	33,3
A veces	35	61,4
Siempre	3	5,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 33,3% contestaron nunca a la pregunta si concede recompensas y castigos, 61,4% a veces y 5,3% dijeron que siempre.

**Gráfico N° 24**



Fuente: Cuadro N° 24

**Cuadro N° 25**

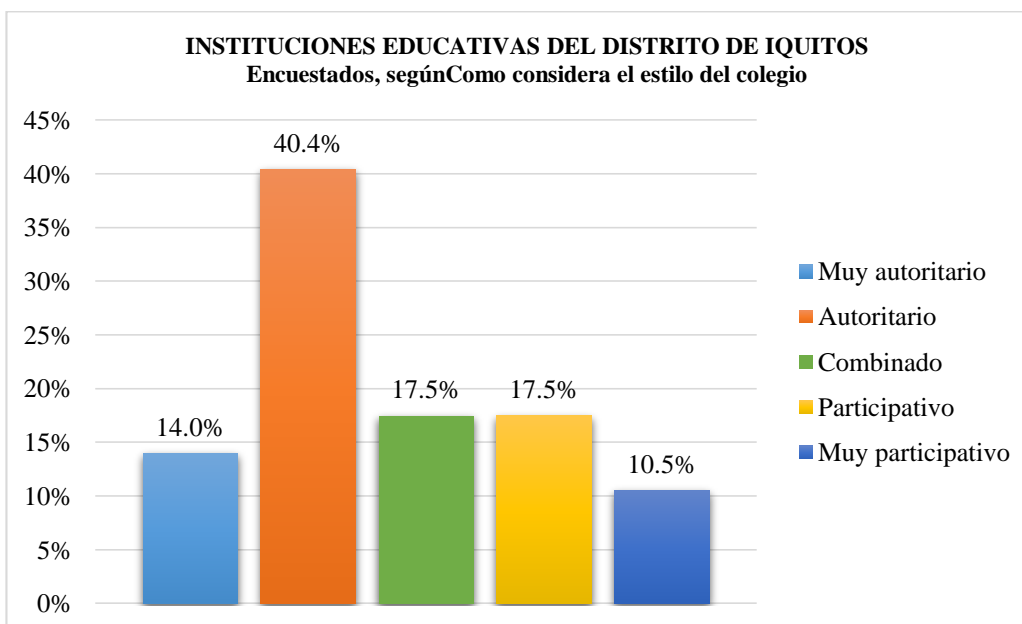
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según como considera el estilo del Directos en el colegio

Como considera el estilo del colegio	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Muy autoritario	8	14,0
Autoritario	23	40,4
Combinado	10	17,5
Participativo	10	17,5
Muy participativo	6	10,5
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 14% contestaron muy autoritario a la pregunta como considera el estilo del colegio, 40,4% dijeron autoritario, 17,5% combinado, 17,5% participativo y 10,5% dijeron muy participativo.

**Gráfico N° 25**



Fuente: Cuadro N° 25

**Cuadro N° 26**

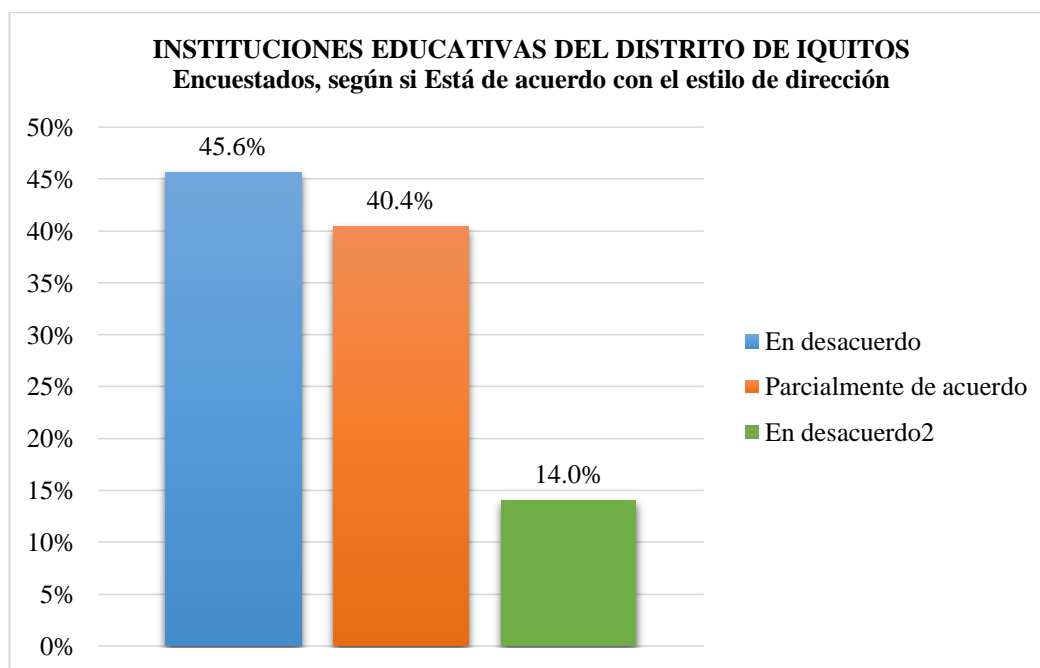
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si está de acuerdo con el estilo de dirección

Está de acuerdo con el estilo de dirección	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	26	45,6
Parcialmente de acuerdo	23	40,4
Totalmente de acuerdo	8	14,0
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 45,6% contestaron en desacuerdo a la pregunta si está de acuerdo con el estilo de dirección, 40,4% parcialmente de acuerdo y 14,0% dijeron que totalmente de acuerdo.

**Gráfico N° 26**



Fuente: Cuadro N° 26

### Cuando N° 27

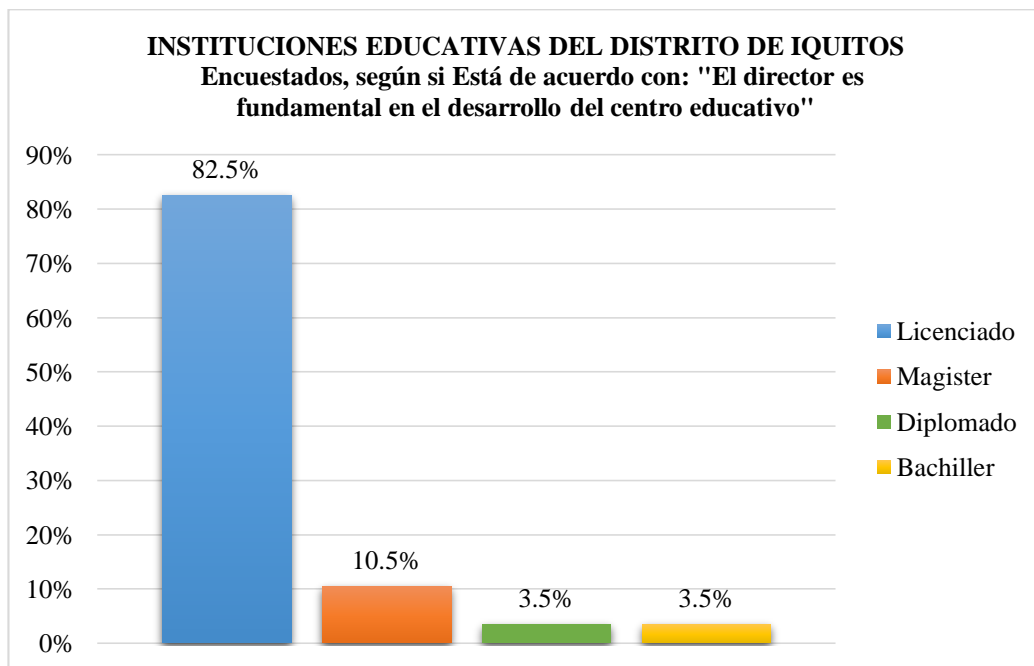
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS  
Encuestados, según si está de acuerdo con: "El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo"

Está de acuerdo con: "El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo"	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	11	19,3
Parcialmente de acuerdo	18	31,6
Totalmente de acuerdo	28	49,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 19,3% contestaron en desacuerdo a la pregunta si está de acuerdo con: "el director es fundamental en el desarrollo del centro educativo", 31,6% parcialmente de acuerdo y 49,1% dijeron que totalmente de acuerdo.

### Gráfico N° 27



Fuente: Cuadro N° 27

**Cuadro N° 28**

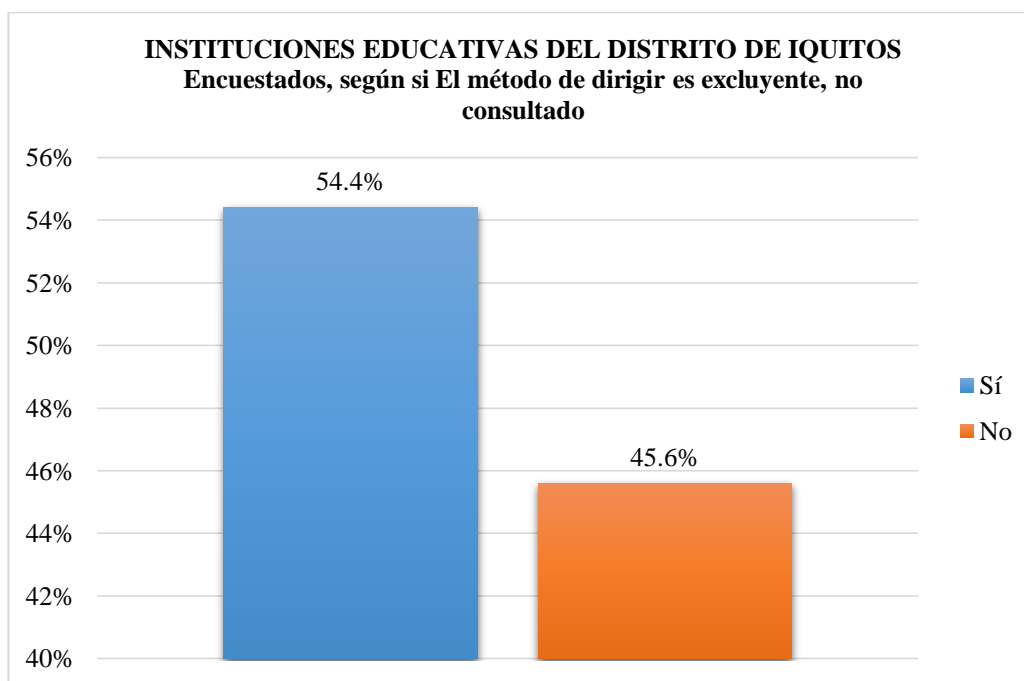
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si el método de dirigir es excluyente, no consultado

El método de dirigir es excluyente, no consultado	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
No	31	54,4
Si	26	45,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 54,4% contestaron no a la pregunta si el método de dirigir es excluyente, no consultado, y 45,6% contestaron afirmativamente.

**Gráfico N° 28**



Fuente: Cuadro N° 28

**Cuadro N° 29**

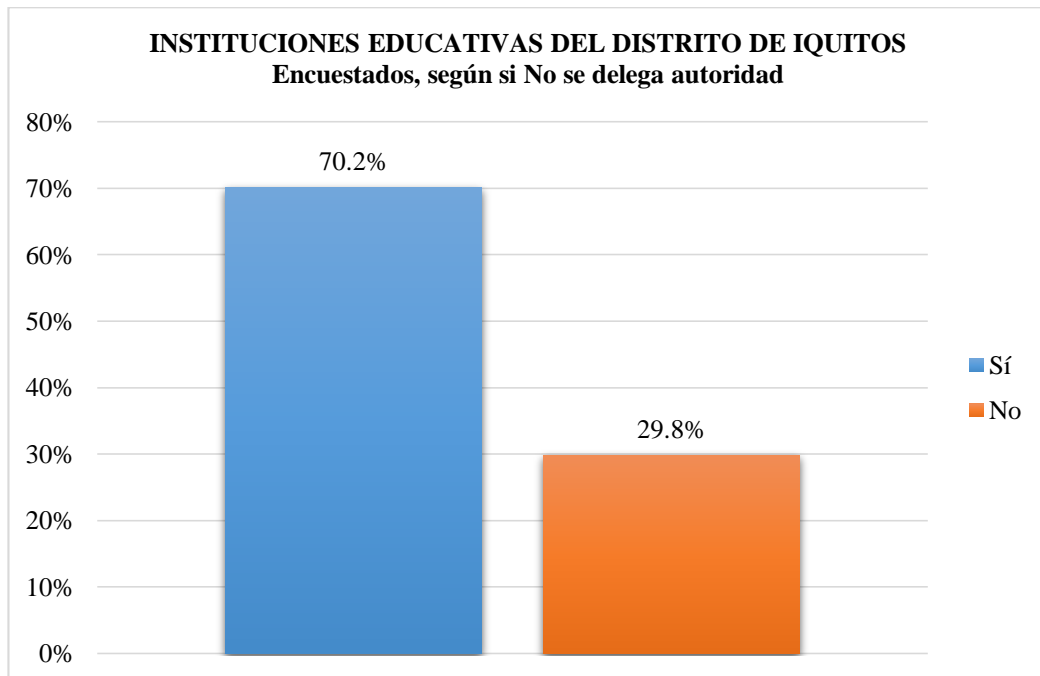
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si no se delega autoridad

No se delega autoridad	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
No	40	70,2
Si	17	29,8
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 70,2% contestaron no a la pregunta si no se delega autoridad, y 29,8% contestaron afirmativamente.

**Gráfico N° 29**



Fuente: Cuadro N° 29



**Cuadro N° 30**

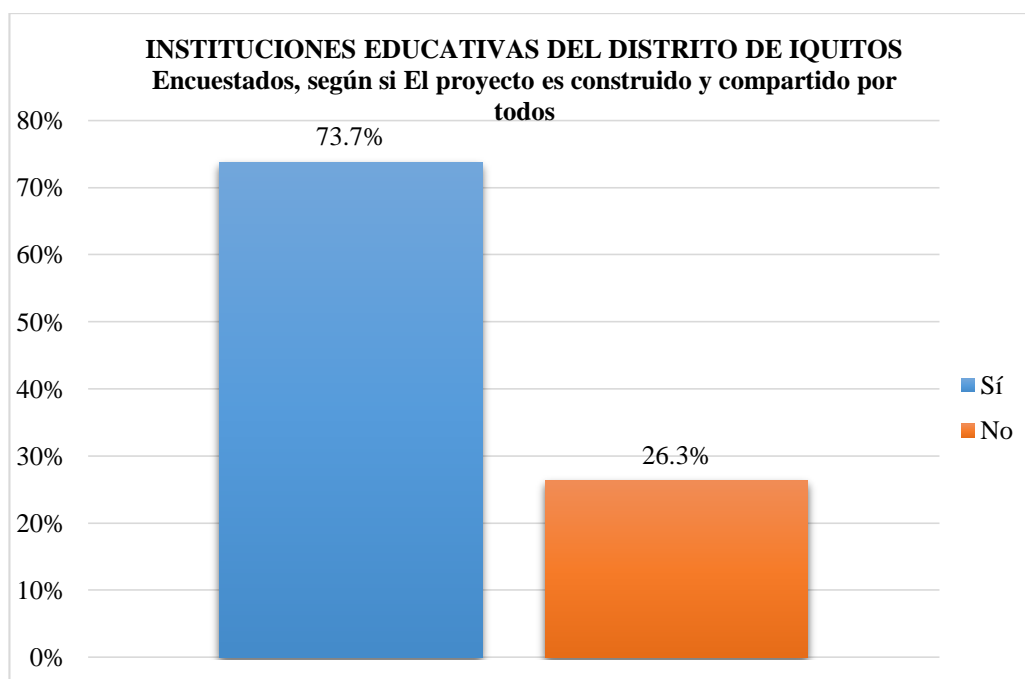
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si el proyecto es construido y compartido por todos

El proyecto es construido y compartido por todos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
No	42	73,7
Si	15	26,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 73,7% contestaron no a la pregunta si el proyecto es construido y compartido por todos, y 26,3% contestaron afirmativamente.

**Gráfico N° 30**



Fuente: Cuadro N° 30

**Cuadro N° 31**

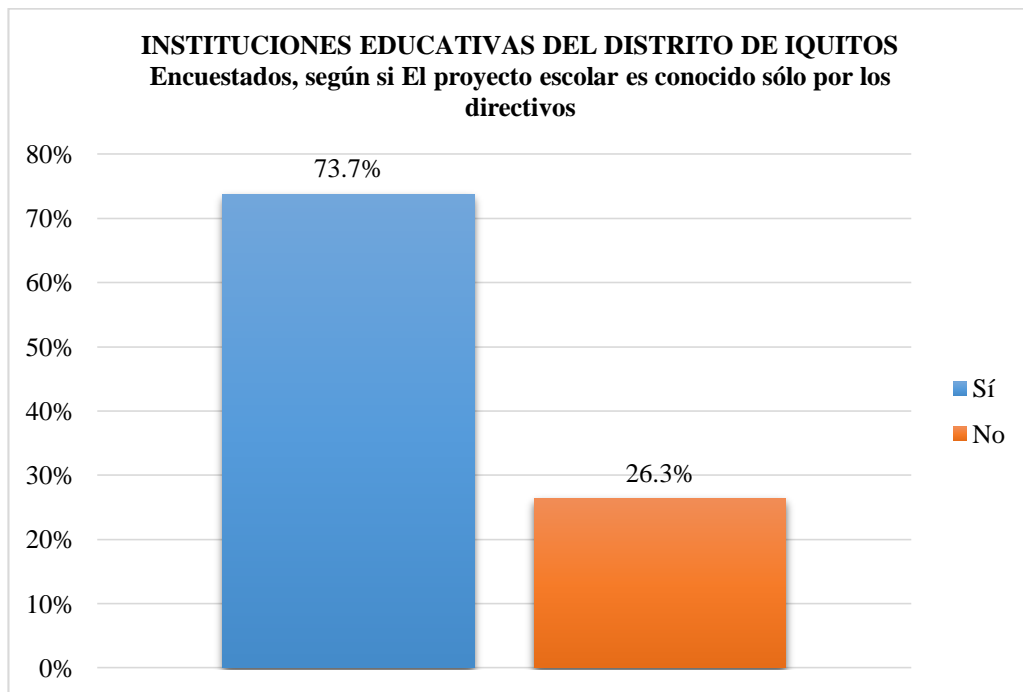
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si el proyecto escolar es conocido sólo por los directivos

El proyecto escolar es conocido sólo por los directivos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
No	42	73,7
Si	15	26,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 73,7% contestaron no a la pregunta si el proyecto escolar es conocido sólo por los directivos, y 26,3% contestaron afirmativamente.

**Gráfico N° 31**



Fuente: Cuadro N° 33

**Cuadro N° 32**

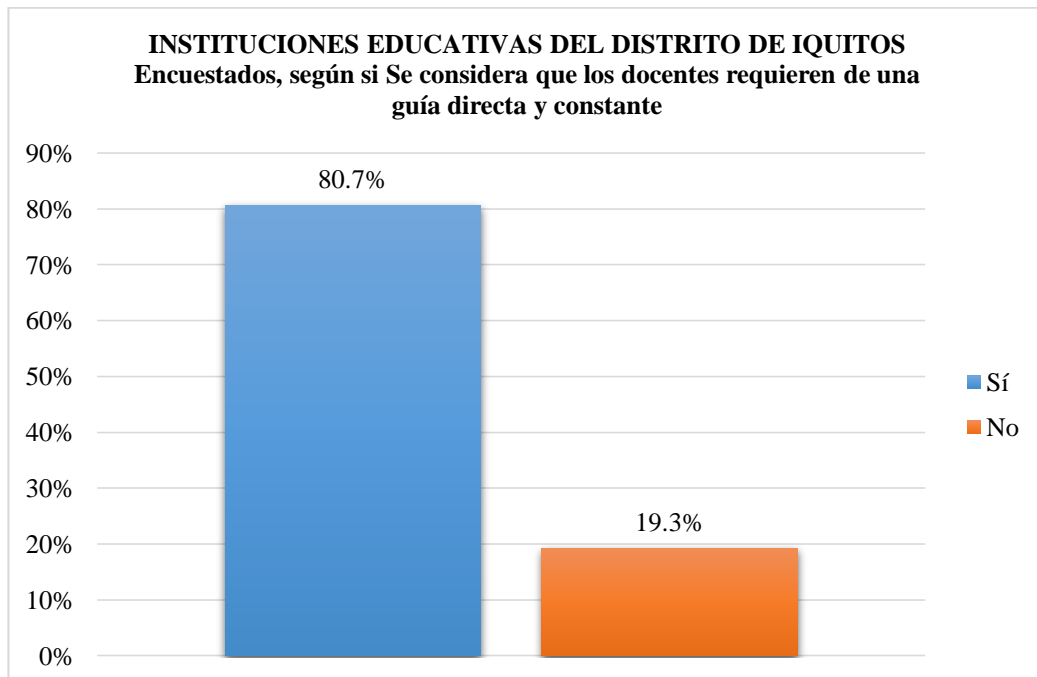
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si se considera que los docentes requieren de una guía directa y constante

Se considera que los docentes requieren de una guía directa y constante	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
No	46	80,7
Si	11	19,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 80,7% contestaron no a la pregunta si se considera que los docentes requieren de una guía directa y constante, y 19,3% contestaron afirmativamente.

**Gráfico N° 32**



Fuente: Cuadro N° 35

**Cuadro N° 33**

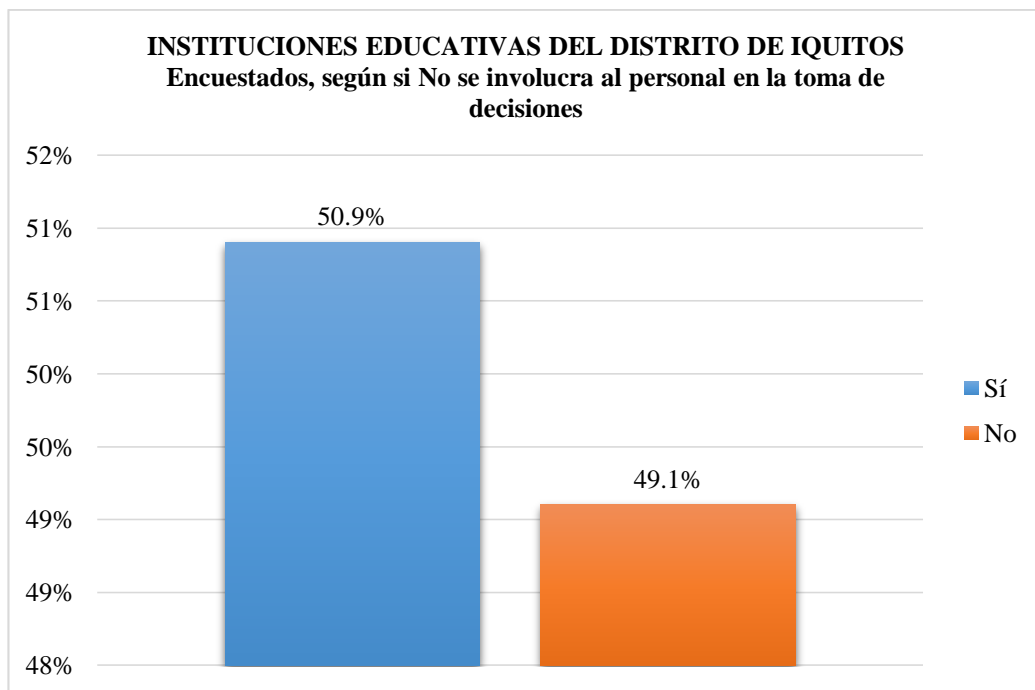
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si no se involucra al personal en la toma de decisiones

Se involucra al personal en la toma de decisiones	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
No	29	50,9
Si	28	49,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 50,9% contestaron no a la pregunta si no se involucra al personal en la toma de decisiones, y 49,1% contestaron afirmativamente.

**Gráfico N° 33**



Fuente: Cuadro N° 37

**Cuadro N° 34**

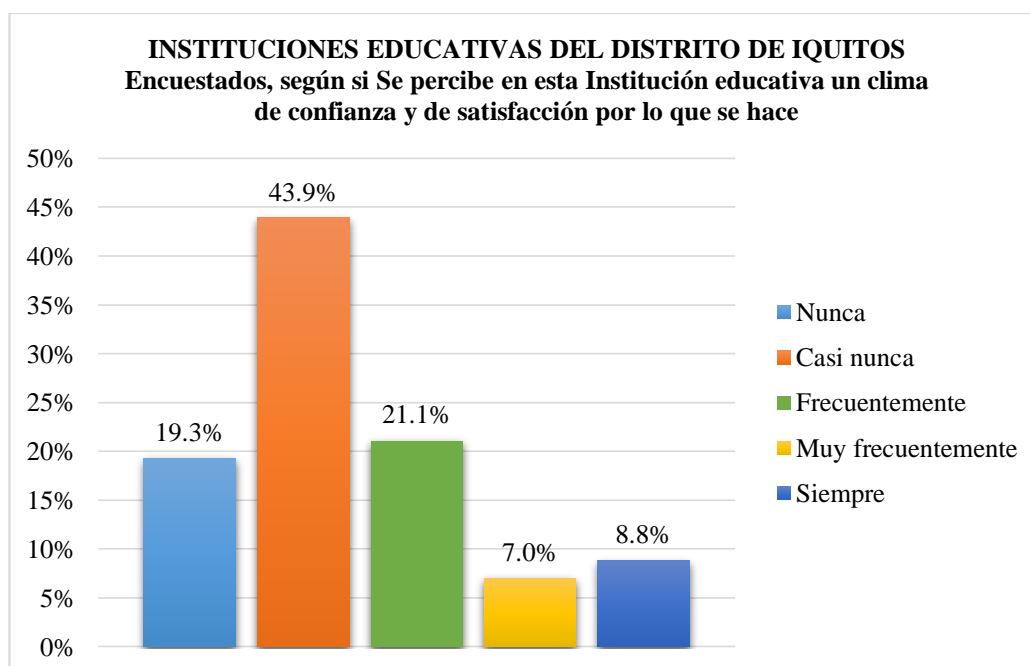
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si se percibe en esta Institución educativa un clima de confianza y de satisfacción por lo que se hace

Se percibe en esta Institución educativa un clima de confianza y de satisfacción por lo que se hace	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nunca	11	19,3
Casi Nunca	25	43,9
Frecuentemente	12	21,1
Muy frecuentemente	4	7,0
Siempre	5	8,8
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 19,3% contestaron nunca a la pregunta si se percibe en esta institución educativa un clima de confianza y de satisfacción por lo que se hace, 43,9% casi nunca, 21,1% frecuentemente, 7% muy frecuentemente y 8,8% contestaron que siempre.

**Gráfico N° 34**



Fuente: Cuadro N° 34

**Cuadro N° 35**

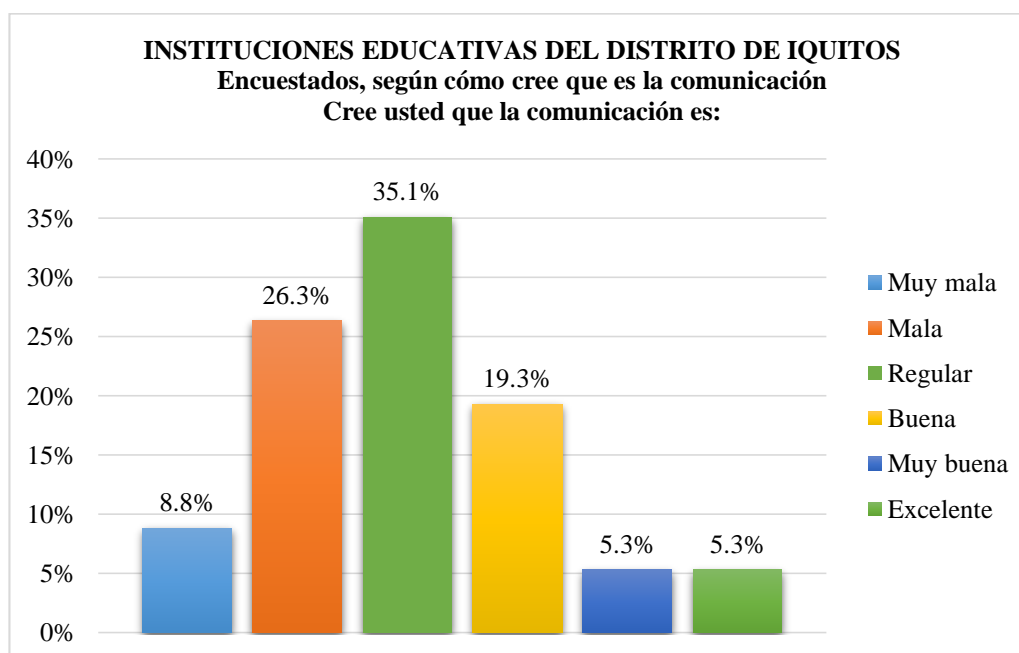
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según cómo cree que es la comunicación

Cree usted que la comunicación es:	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Muy mala	5	8,8
Mala	15	26,3
Regular	20	35,1
Buena	11	19,3
Muy buena	3	5,3
Excelente	3	5,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 8,8% contestaron muy mala a la pregunta cómo cree usted que es la comunicación, 26,3% dijeron mala, 35,1% regular, 19,3% buena, 5,3% muy buena y 5,3% dijeron que excelente.

**Gráfico N° 35**



Fuente: Cuadro N° 35

**Cuadro N° 36**

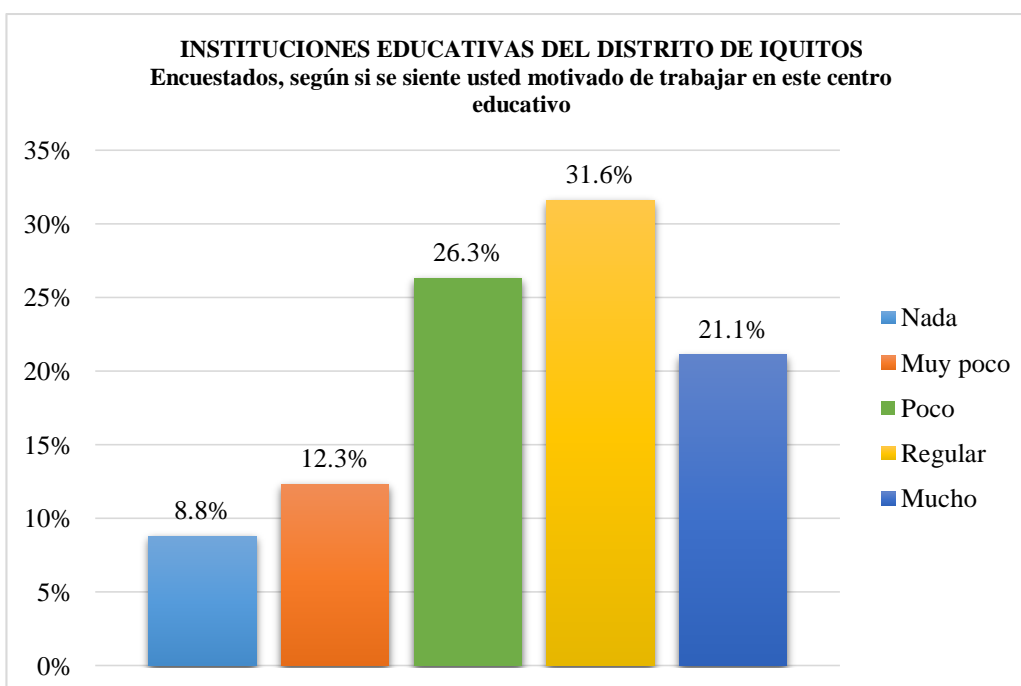
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si se siente usted motivado de trabajar en este centro educativo

Se siente usted motivado de trabajar en este centro educativo	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nada	5	8,8
Muy poco	7	12,3
Poco	15	26,3
Regular	18	31,6
Mucho	12	21,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 8,8% contestaron nada a la pregunta si se siente usted motivado de trabajar en este centro educativo, 12,3% contestaron que muy poco, 26,3% poco, 31,6% regular y 21,1% dijeron que mucho.

**Gráfico N° 36**



Fuente: Cuadro N° 36

**Cuadro N° 37**

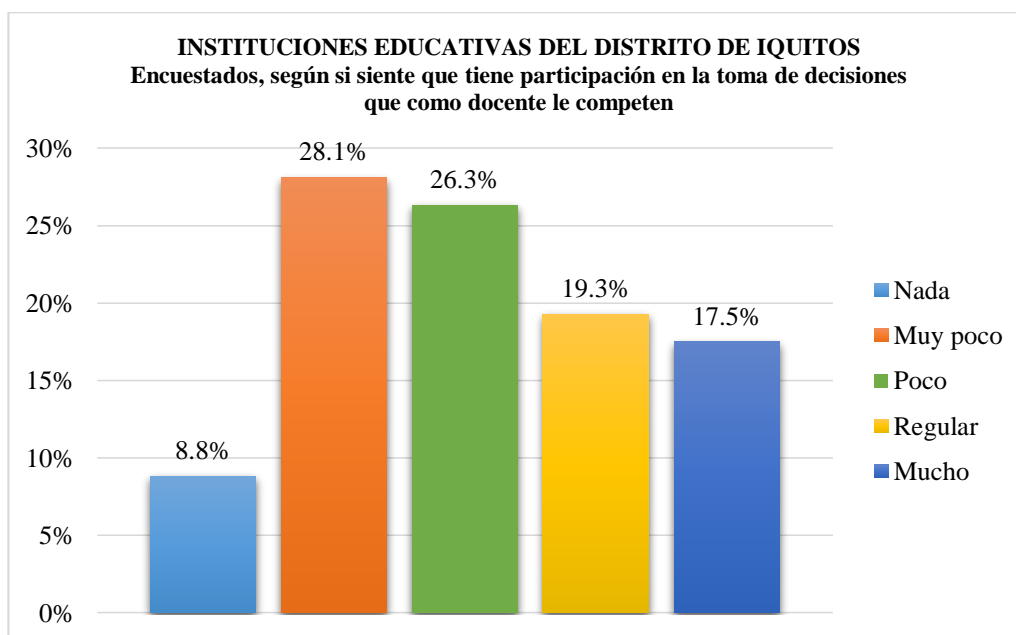
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si siente que tiene participación en la toma de decisiones que como docente le competen

Siente que tiene participación en la toma de decisiones que como docente le competen	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nada	5	8,8
Muy poco	16	28,1
Poco	15	26,3
Regular	11	19,3
Mucho	10	17,5
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 8,8% contestaron nada a la pregunta si siente usted que tiene participación en la toma de decisiones que como docente le competen, 28,1% contestaron que muy poco, 26,3% poco, 19,3% regular y 17,5% dijeron que mucho.

**Gráfico N° 37**



Fuente: Cuadro N° 37



**Cuadro N° 38**

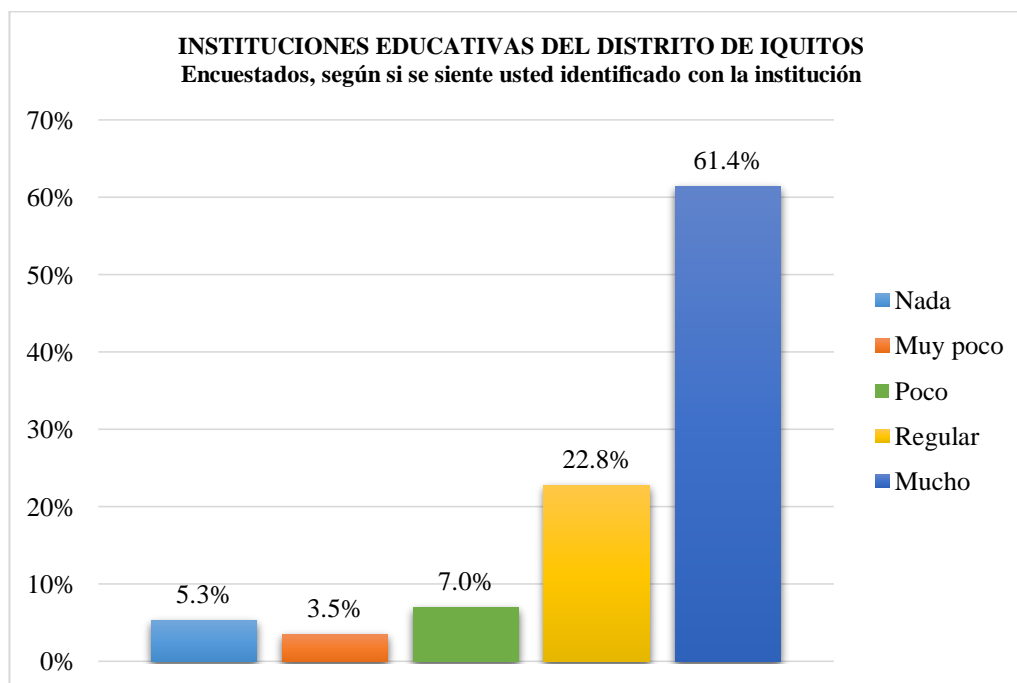
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si se siente usted identificado con la institución

Se siente usted identificado con la institución	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nada	3	5,3
Muy poco	2	3,5
Poco	4	7,0
Regular	13	22,8
Mucho	35	61,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 5,3% contestaron nada a la pregunta si se siente usted identificado con la institución, 3,5% contestaron que muy poco, 7,0% poco, 22,8% regular y 61,4% dijeron que mucho.

**Gráfico N° 38**



Fuente: Cuadro N° 38

**Cuadro N° 39**

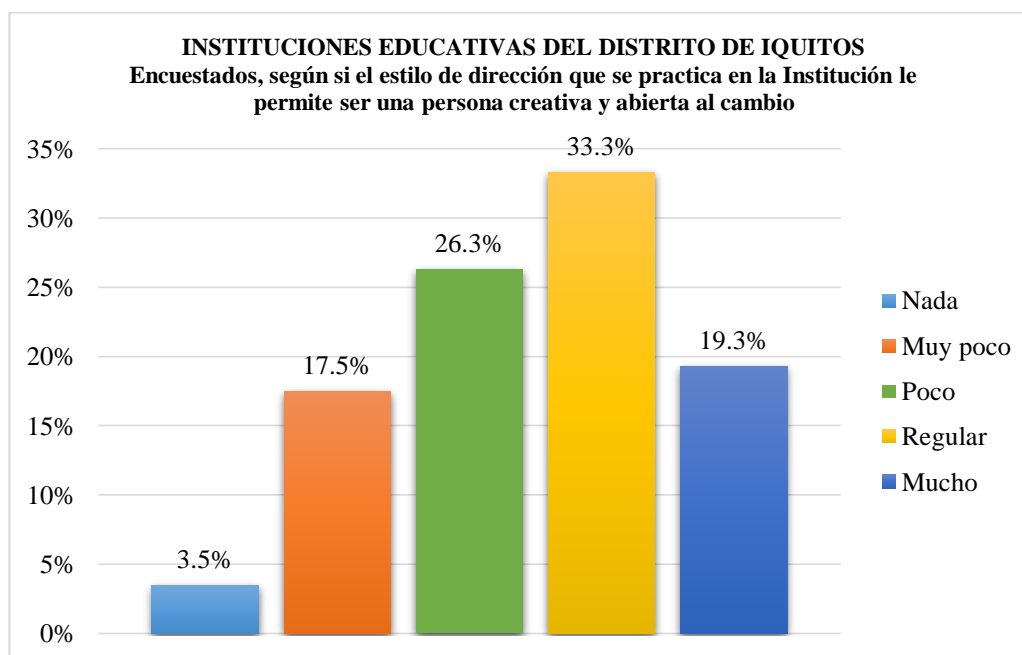
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si el estilo de dirección que se practica en la Institución le permite ser una persona creativa y abierta al cambio

El estilo de dirección que se practica en la Institución le permite ser una persona creativa y abierta al cambio	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nada	2	3,5
Muy poco	10	17,5
Poco	15	26,3
Regular	19	33,3
Mucho	11	19,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 3,5% contestaron nada a la pregunta si el estilo de dirección que se practica en la institución le permite ser una persona creativa y abierta al cambio, 17,5% contestaron que muy poco, 26,3% poco, 33,3% regular y 19,3% dijeron que mucho.

**Gráfico N° 39**



Fuente: Cuadro N° 39

**Cuadro N° 40**

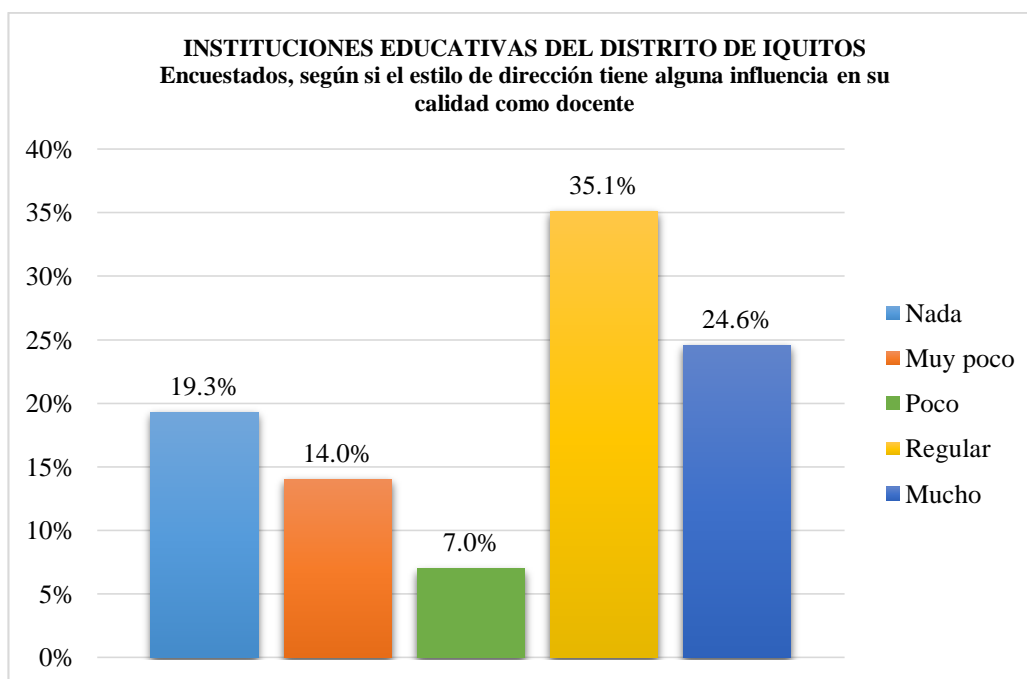
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según si el estilo de dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente

El estilo de dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Nada	11	19,3
Muy poco	8	14,0
Poco	4	7,0
Regular	20	35,1
Mucho	14	24,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 19,3% contestaron nada a la pregunta si el estilo de dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente, 14,0% contestaron que muy poco, 7,0% poco, 35,1% regular y 24,6% dijeron que mucho.

**Gráfico N° 40**



Fuente: Cuadro N° 40

**Cuadro N° 41**

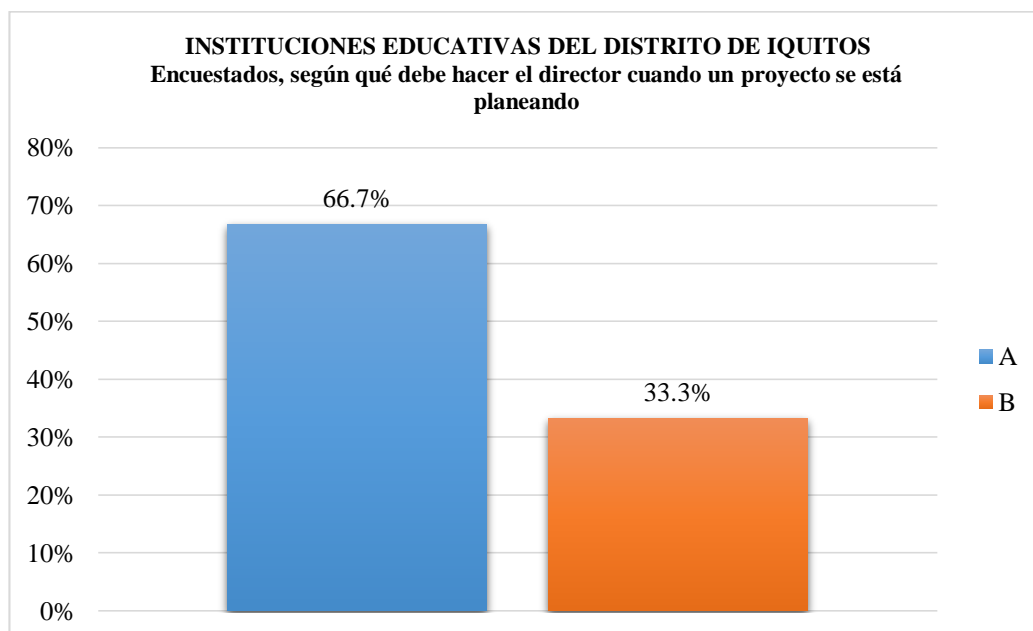
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según qué debe hacer el director cuando un proyecto se está planeando

Qué debe hacer el director cuando un proyecto se está planeando	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
A	38	66,7
B	19	33,3
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 66,7% contestaron: A: “Trabajar con el personal a su cargo para encontrar los hechos más importantes y tomar decisiones que obligan al director y a su personal a conocer acerca de cómo se va a realizar el proyecto” a la pregunta qué debe hacer el director cuando un proyecto se está planeando, y 33,3% contestaron: B “Requerir la información pertinente, buscar ideas de las personas que crearon el proyecto, analizar los hechos y pedir recomendaciones, luego presentar una solución a los subordinados esperando su aceptación al mostrarles que se han tenido en cuenta sus ideas”.

**Gráfico N° 41**



Fuente: Cuadro N° 41

**Cuadro N° 42**

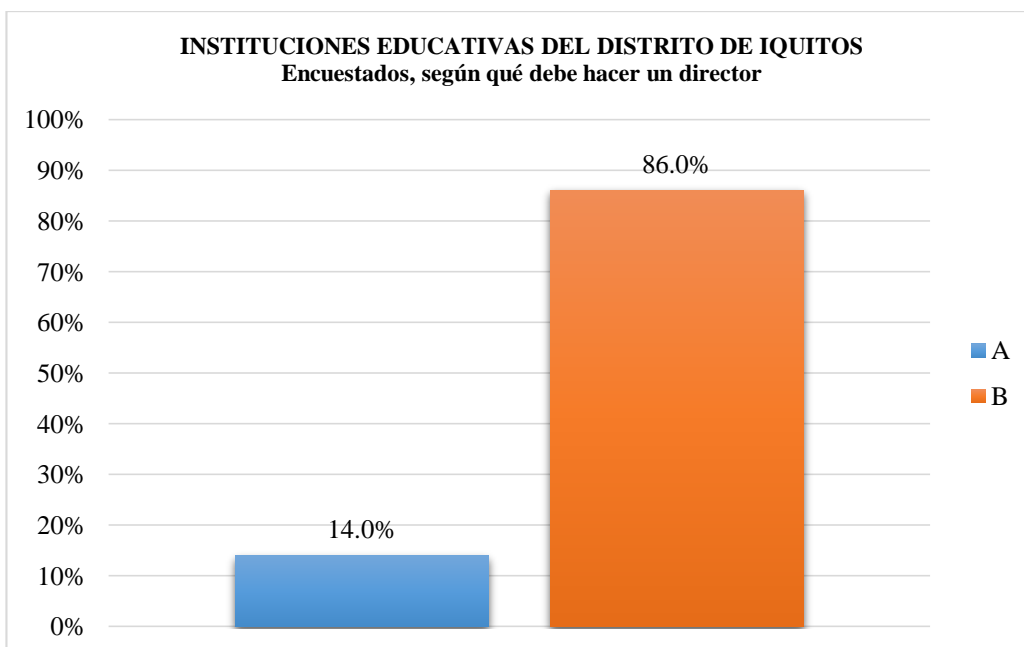
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según qué debe hacer un director

Qué debe hacer un director	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
A	8	14,0
B	49	86,0
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 14,0% contestaron: A “Saber que la gente necesita de solidaridad por lo tanto no se les puede obligar a trabajar fuertemente” a la pregunta qué debe hacer un director, y 86,0% contestaron: B “Obtener un buen rendimiento involucrando al personal a su cargo en las decisiones que los afectan”.

**Gráfico N° 42**



Fuente: Cuadro N° 42

### Cuadro N° 43

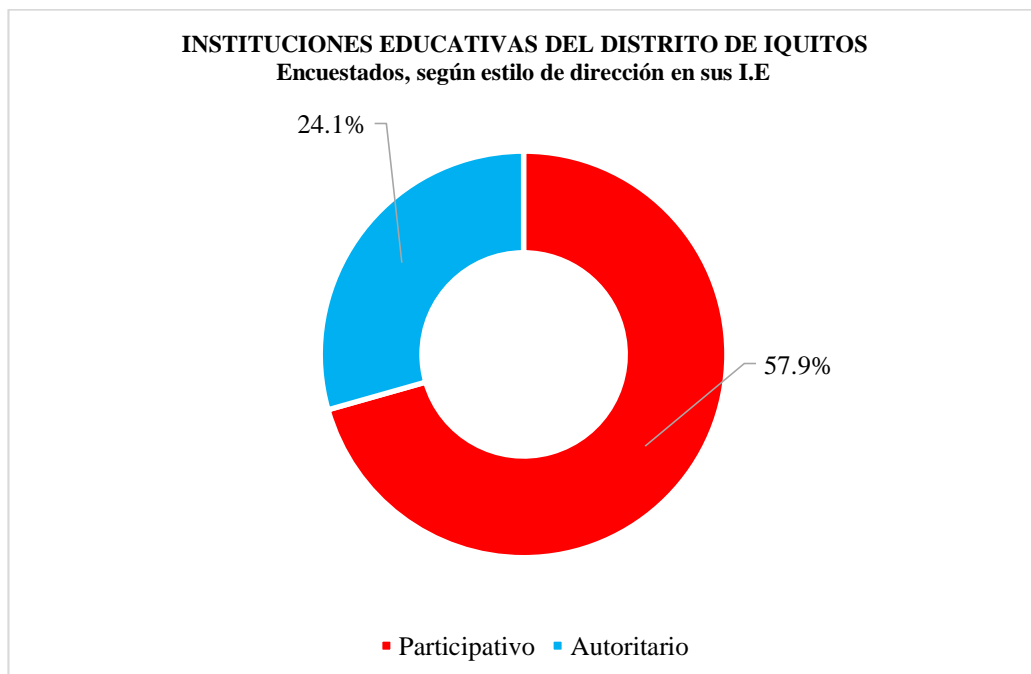
#### INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS Encuestados, según estilo de dirección en sus I.E.

Estilo de Dirección en sus I.E.	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Autoritario	33	57,9
Participativo	24	42,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, que participaron en el estudio, 57,9% indicaron que en su Institución Educativa tienen un estilo autoritario mientras que 42,1% respondió que presentan un estilo participativo.

### Gráfico N° 43



Fuente: Cuadro N° 43

**3.2.2.** Analizar la Gestión Educativa en los sujetos de la muestra a través de la aplicación de los instrumentos de medición, con el fin de identificar categorías de ordenamiento.

**Cuadro N° 44**

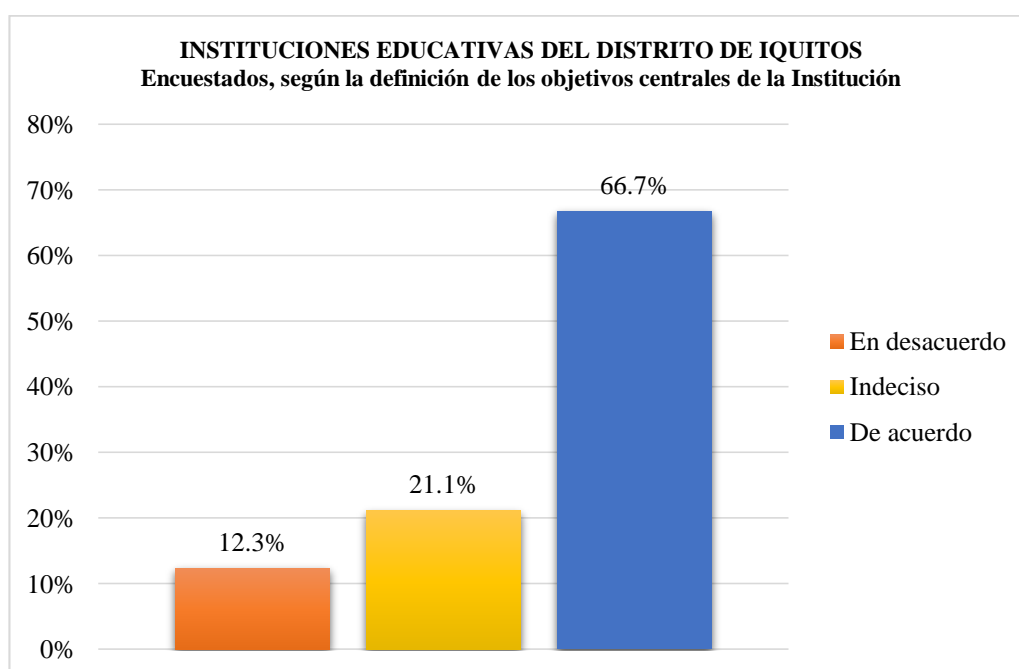
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la definición de los objetivos centrales de la Institución

Definición de los objetivos centrales de la Institución	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	12	21,1
De acuerdo	38	66,7
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con la definición de los objetivos centrales de la institución, 21,1% contestaron indeciso y 66,7% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 44**



Fuente: Cuadro N° 44

**Cuadro N° 45**

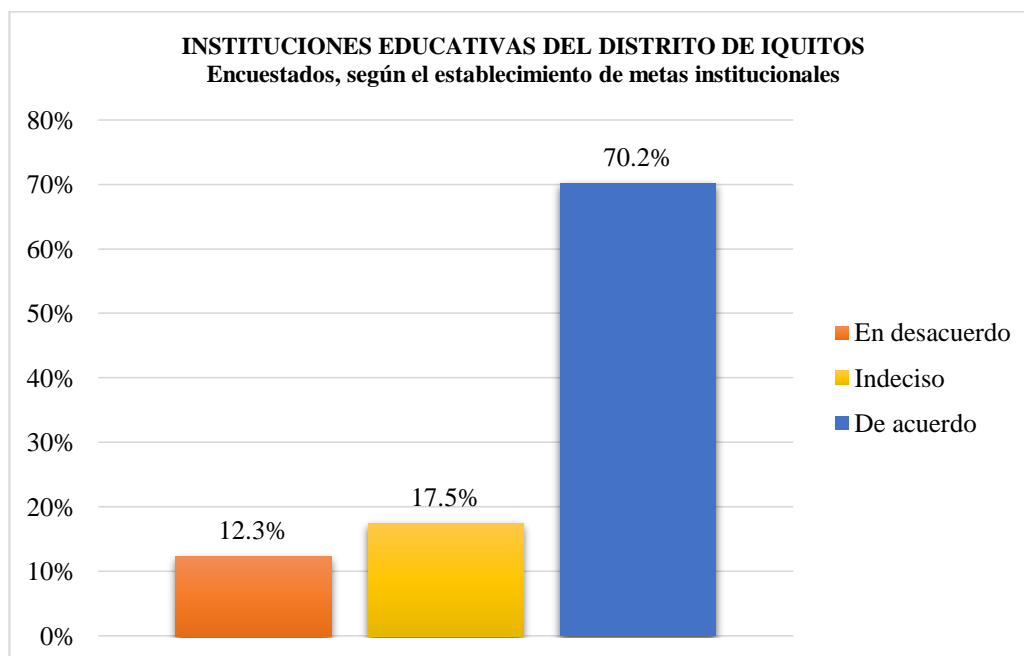
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el establecimiento de metas institucionales

Establecimiento de metas institucionales	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	10	17,5
De acuerdo	40	70,2
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con el establecimiento de metas institucionales, 17,5% contestaron indeciso y 70,2% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 45**



Fuente: Cuadro N° 45



**Cuadro N° 46**

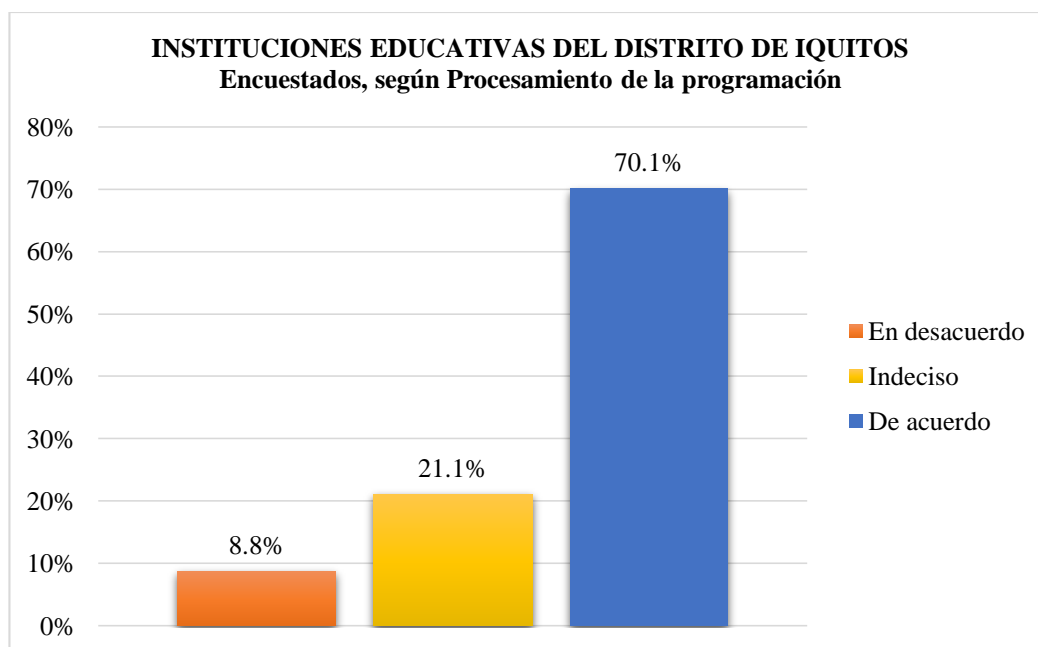
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el procesamiento de la programación

Procesamiento de la programación	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	5	8,8
Indeciso	12	21,1
De acuerdo	40	70,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 8,8% están en desacuerdo con el procesamiento de la programación, 21,1% contestaron indeciso y 70,1% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 46**



Fuente: Cuadro N° 46

**Cuadro N° 47**

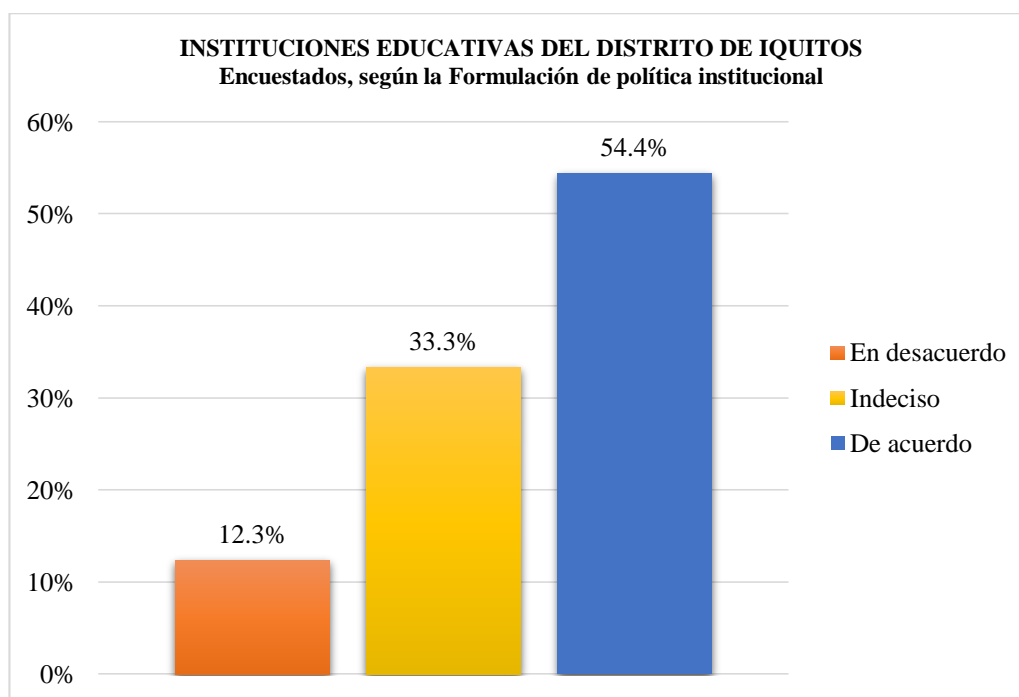
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la formulación de política institucional

Formulación de política institucional	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	19	33,3
De acuerdo	31	54,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con la formulación de política institucional, 33,3% contestaron indeciso y 54,4% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 47**



Fuente: Cuadro N° 47

**Cuadro N° 48**

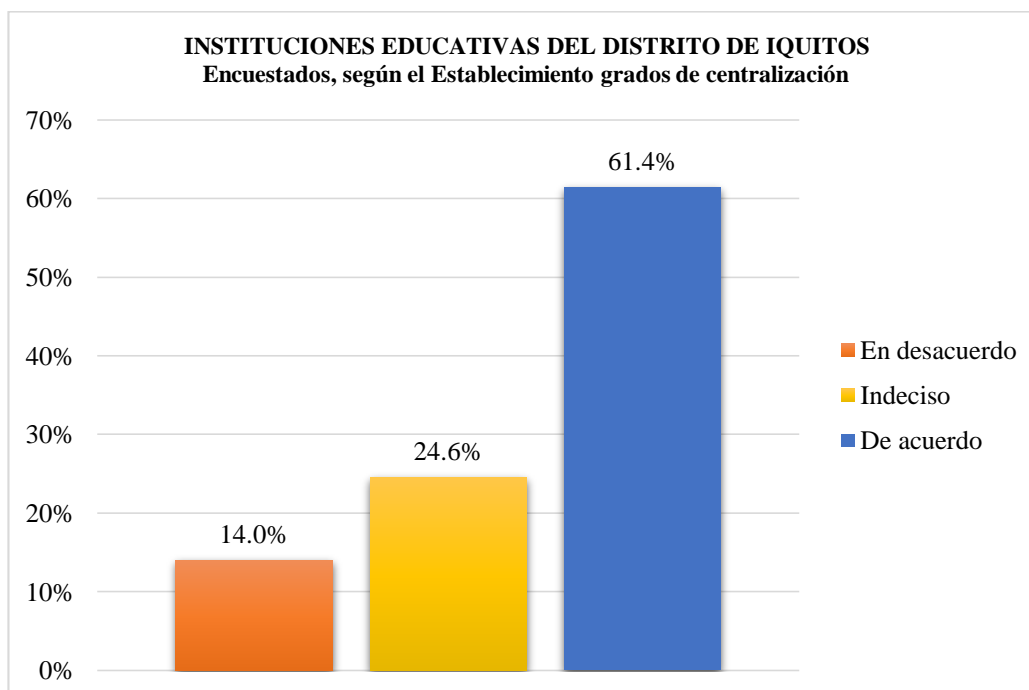
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el establecimiento grados de centralización

Establecimiento grados de centralización	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	8	14,0
Indeciso	14	24,6
De acuerdo	35	61,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 14,0% están en desacuerdo con el establecimiento grados de centralización, 24,6% contestaron indeciso y 61,4% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 48**



Fuente: Cuadro N° 48

**Cuadro N° 49**

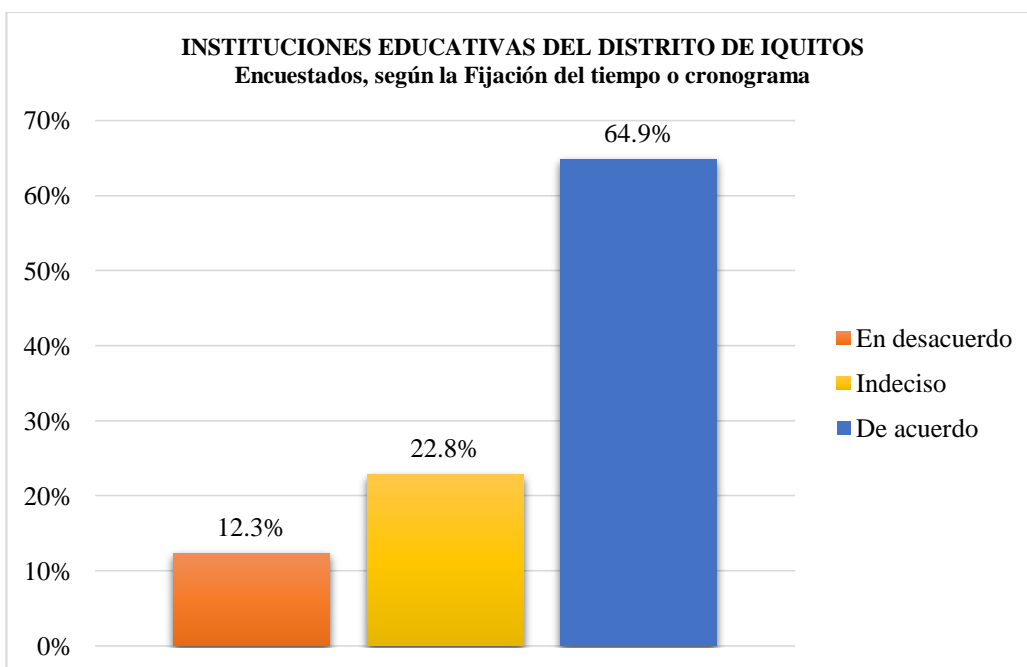
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la fijación del tiempo o cronograma

Fijación del tiempo o cronograma	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	13	22,8
De acuerdo	37	64,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con la fijación del tiempo o cronograma, 22,8% contestaron indeciso y 64,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 49**



Fuente: Cuadro N° 49

**Cuadro N° 50**

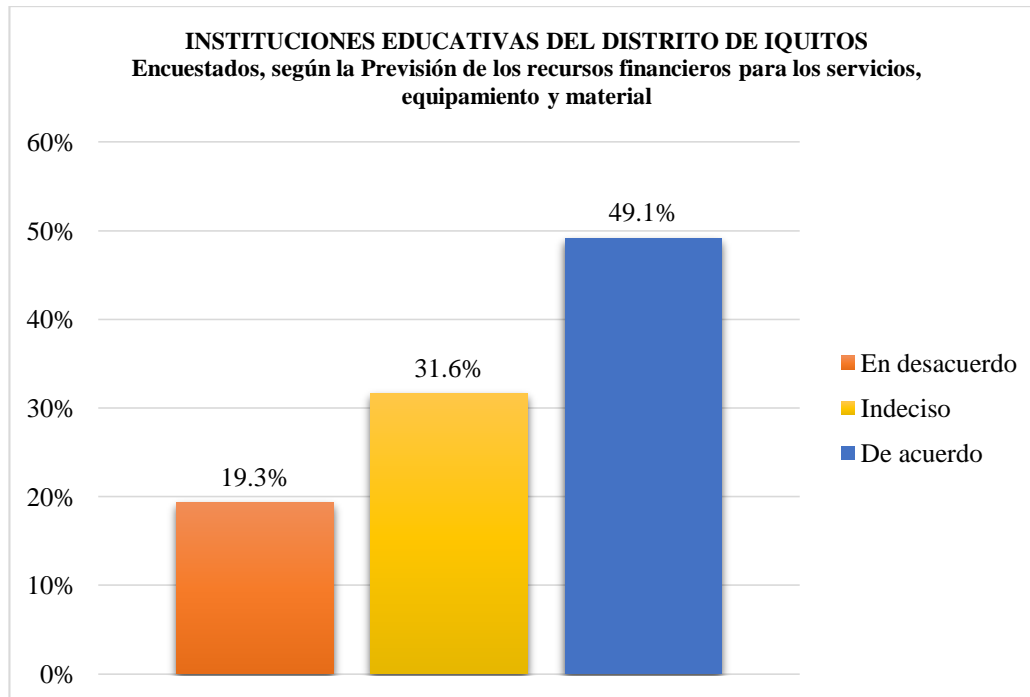
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la previsión de los recursos financieros para los servicios,  
equipamiento y material

Previsión de los recursos financieros para los servicios, equipamiento y material	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	11	19,3
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	28	49,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 19,3% están en desacuerdo con la previsión de los recursos financieros para los servicios, equipamiento y material, 31,6% contestaron indeciso y 49,1% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 50**



Fuente: Cuadro N° 50

**Cuadro N° 51**

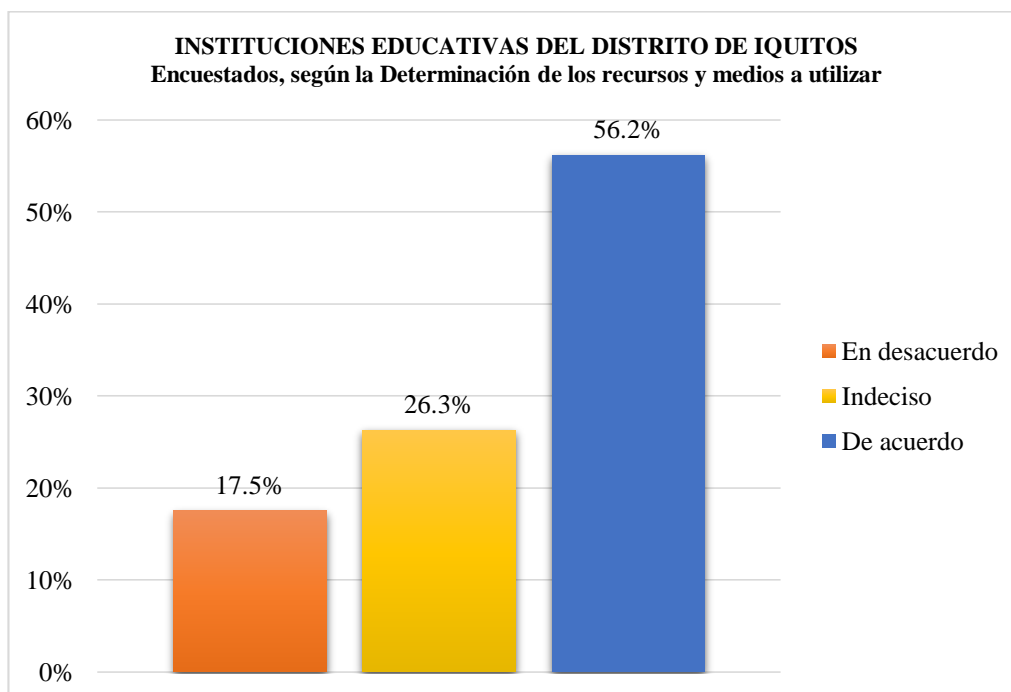
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la determinación de los recursos y medios a utilizar

Determinación de los recursos y medios a utilizar	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	10	17,5
Indeciso	15	26,3
De acuerdo	32	56,2
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% están en desacuerdo con la determinación de los recursos y medios a utilizar, 26,3% contestaron indeciso y 56,2% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 51**



Fuente: Cuadro N° 51

**Cuadro N° 52**

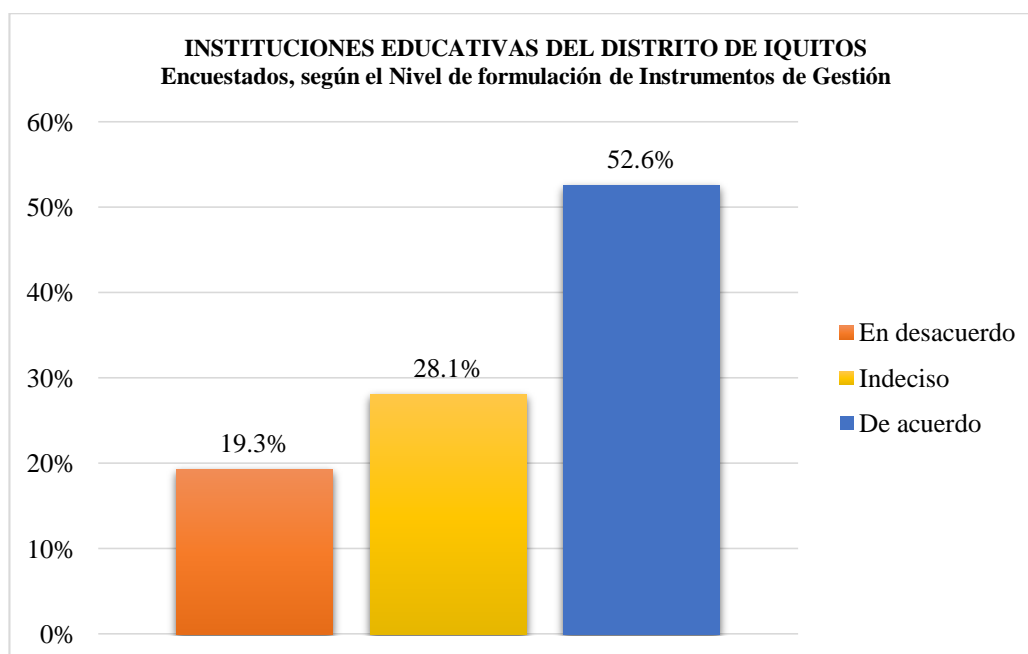
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el nivel de formulación de Instrumentos de Gestión

Nivel de formulación de Instrumentos de Gestión	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	11	19,3
Indeciso	16	28,1
De acuerdo	30	52,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 19,3% están en desacuerdo con el nivel de formulación de instrumentos de gestión, 28,1% contestaron indeciso y 52,6% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 52**



Fuente: Cuadro N° 52

**Cuadro N° 53**

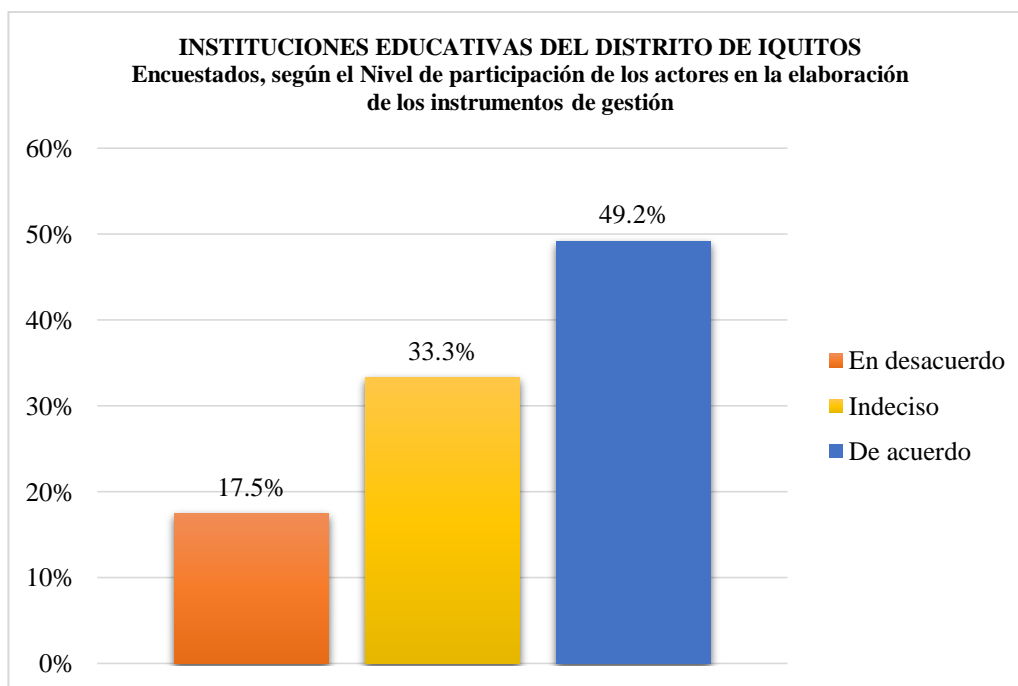
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión

Nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	10	17,5
Indeciso	19	33,3
De acuerdo	28	49,2
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% están en desacuerdo con el nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión, 33,3% contestaron indeciso y 49,2% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 53**



Fuente: Cuadro N° 53



**Cuadro N° 54**

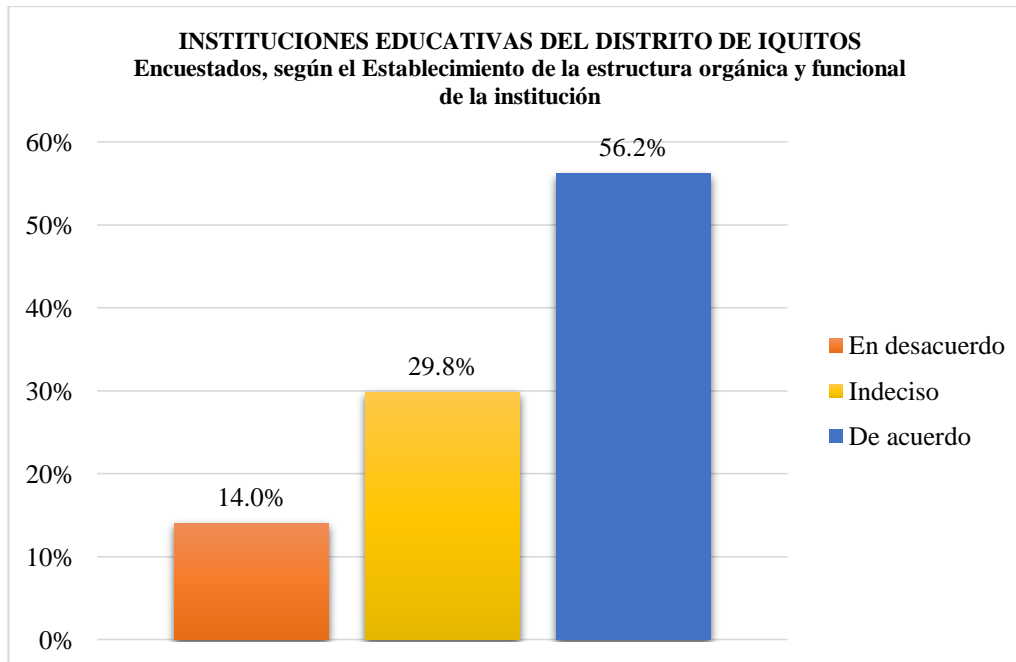
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el Establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución

Establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	8	14,0
Indeciso	17	29,8
De acuerdo	32	56,2
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 14,0% están en desacuerdo con el establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución, 29,8% contestaron indeciso y 56,2% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 54**



Fuente: Cuadro N° 54

**Cuadro N° 55**

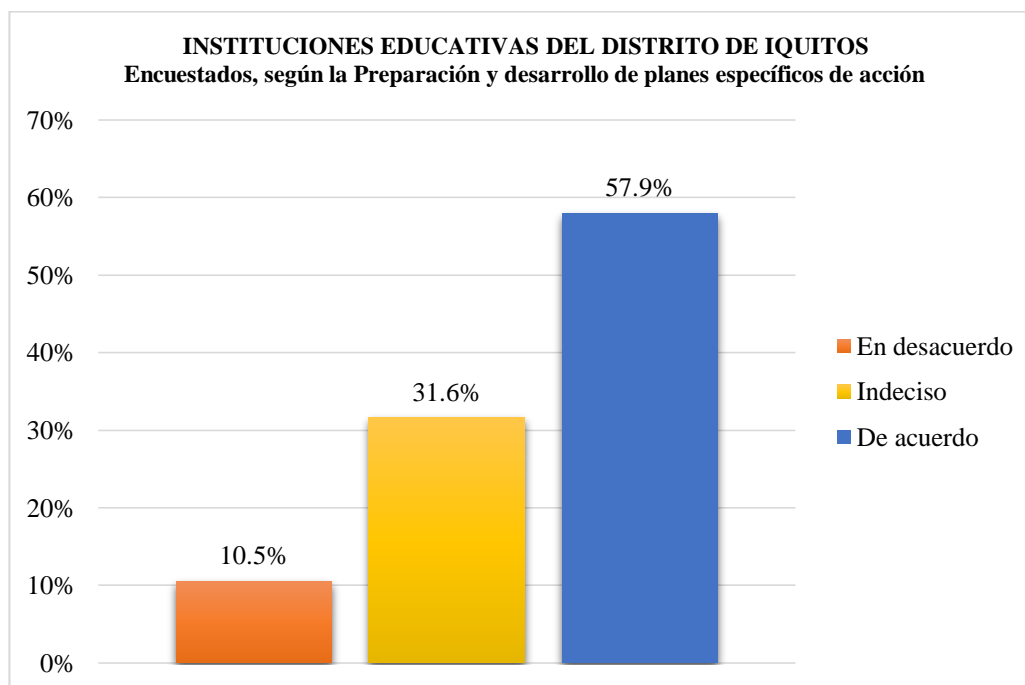
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la preparación y desarrollo de planes específicos de acción

Preparación y desarrollo de planes específicos de acción	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	6	10,5
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	33	57,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 10,5% están en desacuerdo con la preparación y desarrollo de planes específicos de acción, 31,6% contestaron indeciso y 57,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 55**



Fuente: Cuadro N° 55

**Cuadro N° 56**

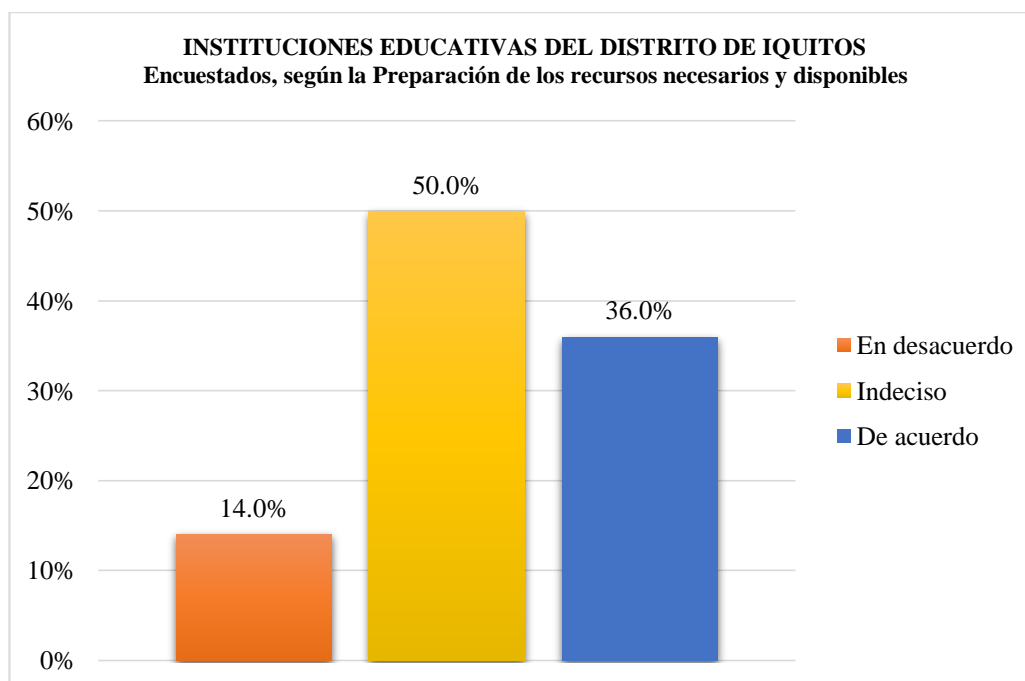
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la preparación de los recursos necesarios y disponibles

Preparación de los recursos necesarios y disponibles	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	19	33,3
De acuerdo	29	50,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la preparación de los recursos necesarios y disponibles, 33,3% contestaron indeciso y 50,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 56**



Fuente: Cuadro N° 56

**Cuadro N° 57**

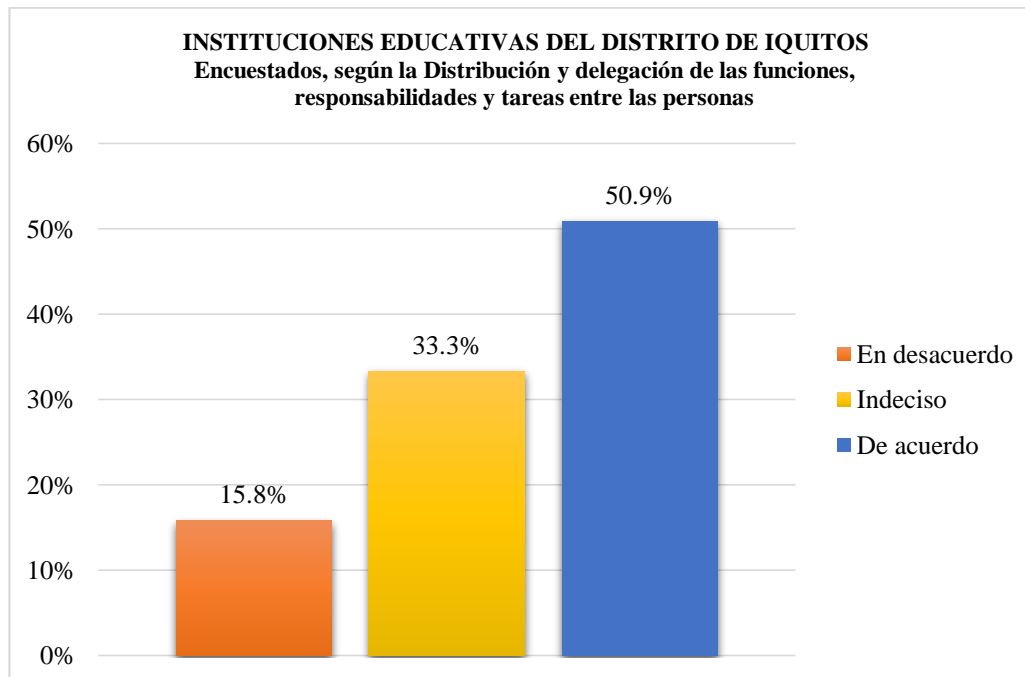
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la distribución y delegación de las funciones,  
responsabilidades y tareas entre las personas

Distribución y delegación de las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	19	33,3
De acuerdo	29	50,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la distribución y delegación de las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas, 33,3% contestaron indeciso y 50,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 57**



Fuente: Cuadro N° 57

**Cuadro N° 58**

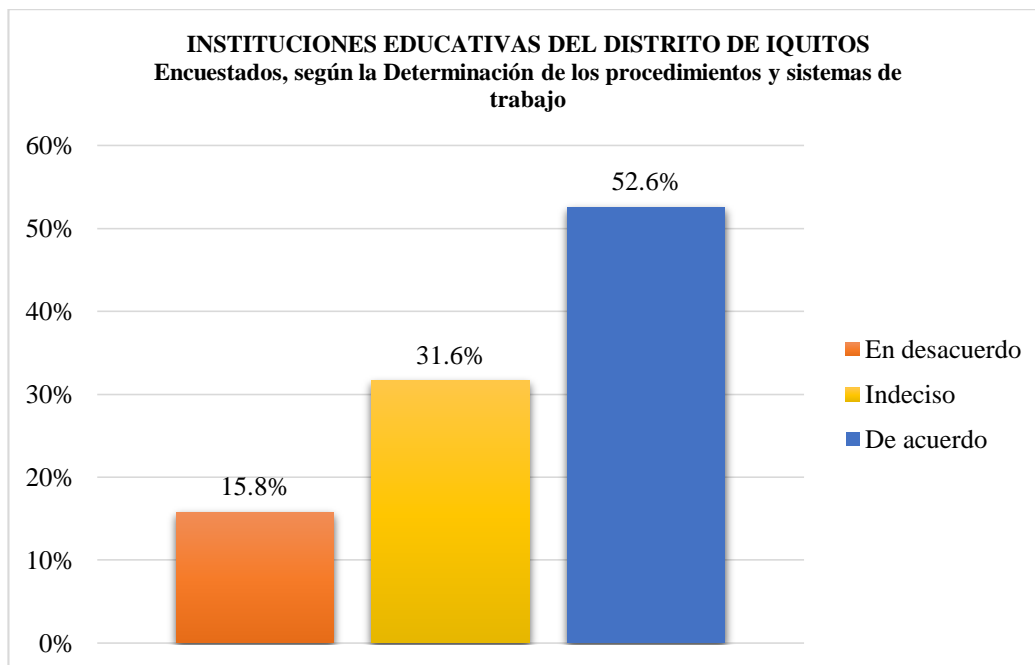
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo

Determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	30	52,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo, 31,6% contestaron indeciso y 52,6% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 58**



Fuente: Cuadro N° 58

**Cuadro N° 59**

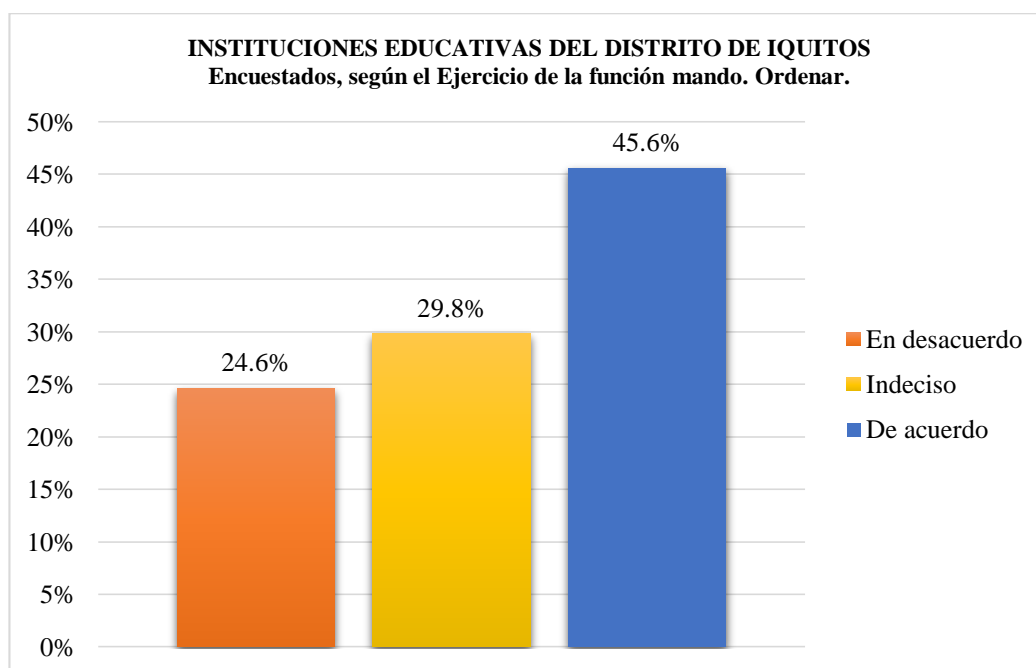
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el ejercicio de la función mando. Ordenar.

Ejercicio de la función mando. Ordenar	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	14	24,6
Indeciso	17	29,8
De acuerdo	26	45,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 24,6% están en desacuerdo con el ejercicio de la función mando. ordenar., 29,8% contestaron indeciso y 45,6% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 59**



Fuente: Cuadro N° 59

**Cuadro N° 60**

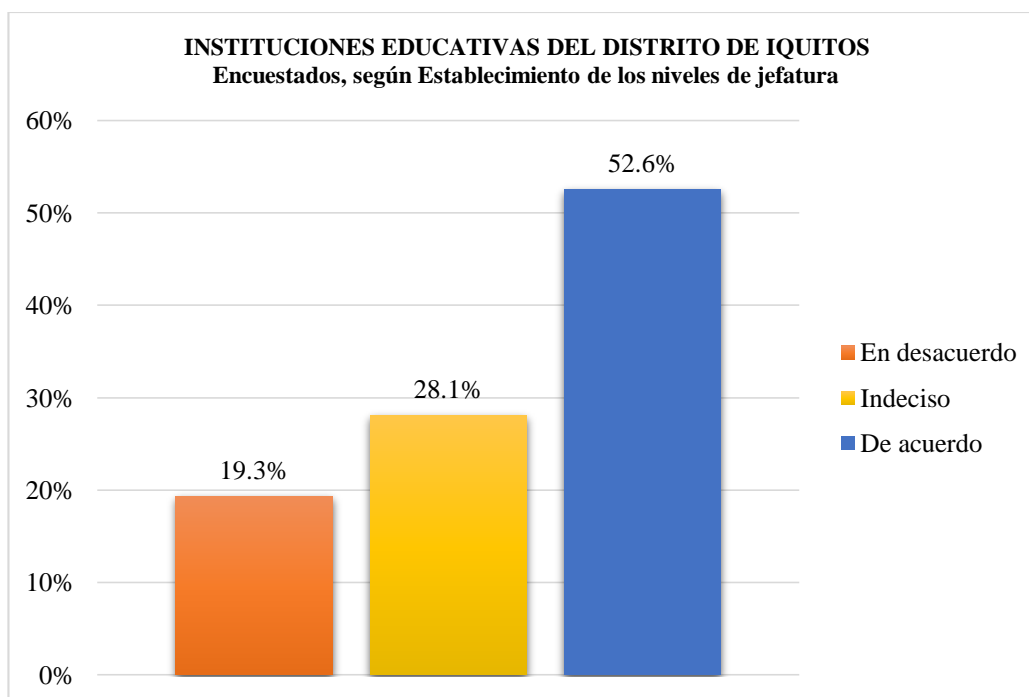
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según establecimiento de los niveles de jefatura

Establecimiento de los niveles de jefatura	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	11	19,3
Indeciso	16	28,1
De acuerdo	30	52,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 19,3% están en desacuerdo con el establecimiento de los niveles de jefatura, 28,1% contestaron indeciso y 52,6% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 60**



Fuente: Cuadro N° 60

**Cuadro N° 61**

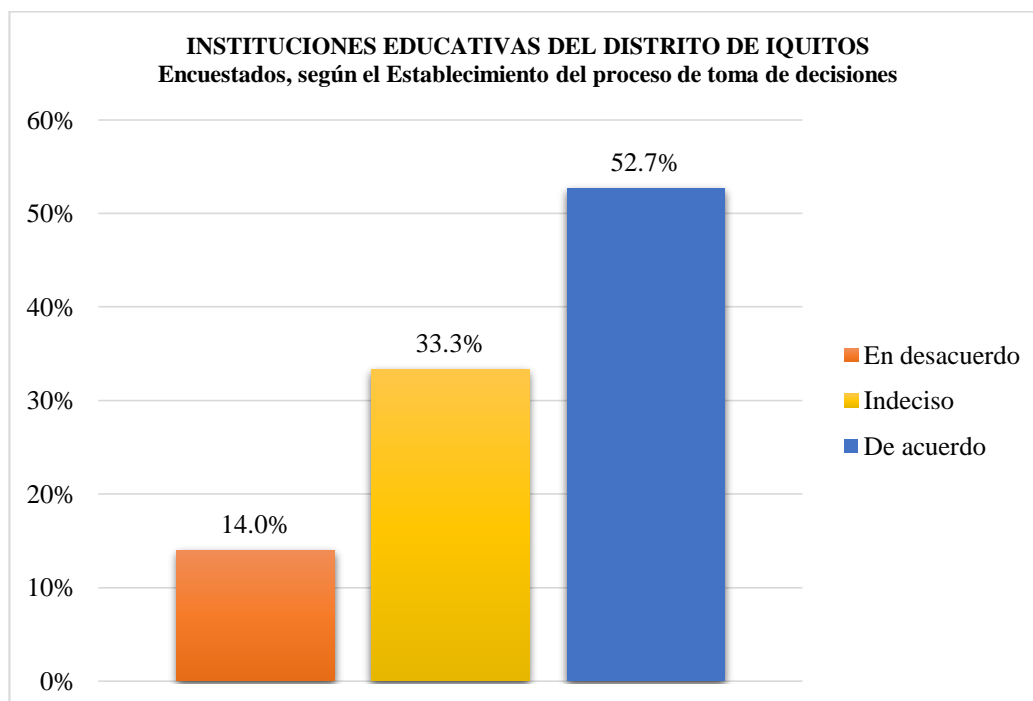
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el establecimiento del proceso de toma de decisiones

Establecimiento del proceso de toma de decisiones	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	8	14,0
Indeciso	19	33,3
De acuerdo	30	52,7
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 14,0% están en desacuerdo con el establecimiento del proceso de toma de decisiones, 33,3% contestaron indeciso y 52,7% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 61**



Fuente: Cuadro N° 61



**Cuadro N° 62**

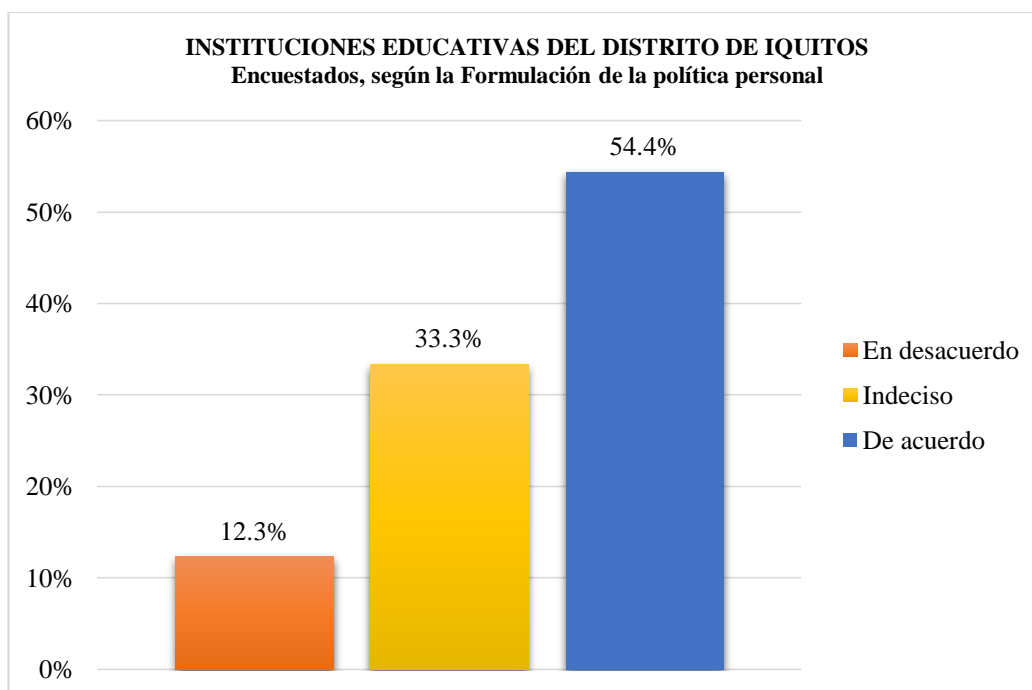
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la formulación de la política personal

Formulación de la política personal	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	19	33,3
De acuerdo	31	54,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con la formulación de la política personal, 33,3% contestaron indeciso y 54,4% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 62**



Fuente: Cuadro N° 62

**Cuadro N° 63**

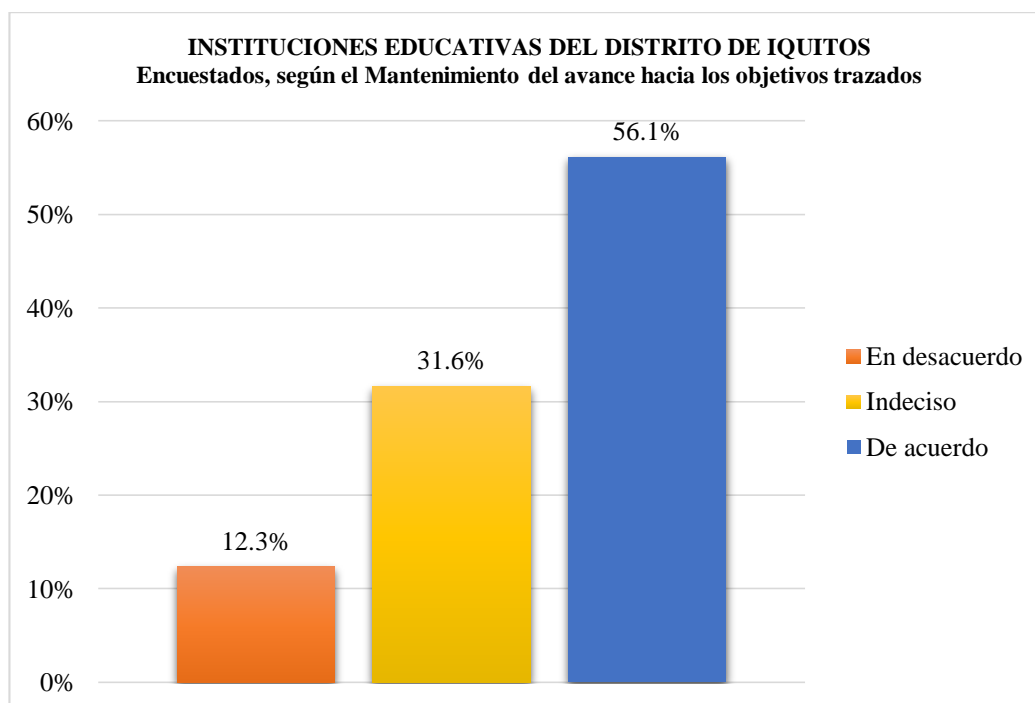
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados

Mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	32	56,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con el mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados, 31,6% contestaron indeciso y 56,1% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 63**



Fuente: Cuadro N° 63

**Cuadro N° 64**

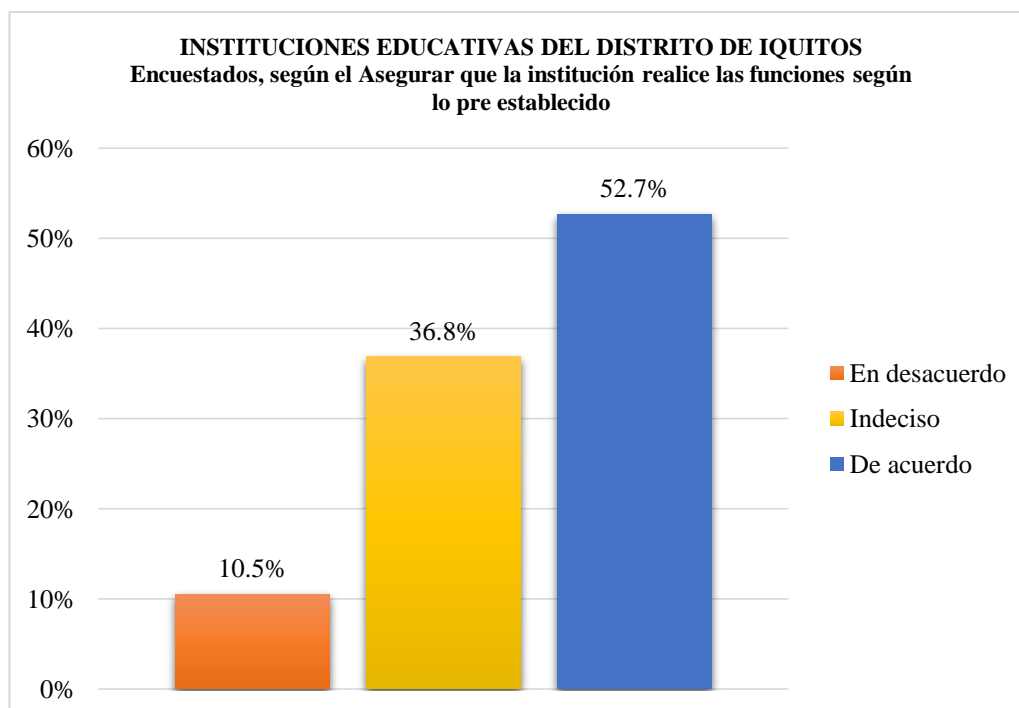
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el Asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido

Asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	6	10,5
Indeciso	21	36,8
De acuerdo	30	52,7
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 10,5% están en desacuerdo con el asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido, 36,8% contestaron indeciso y 52,7% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 64**



Fuente: Cuadro N° 64

**Cuadro N° 65**

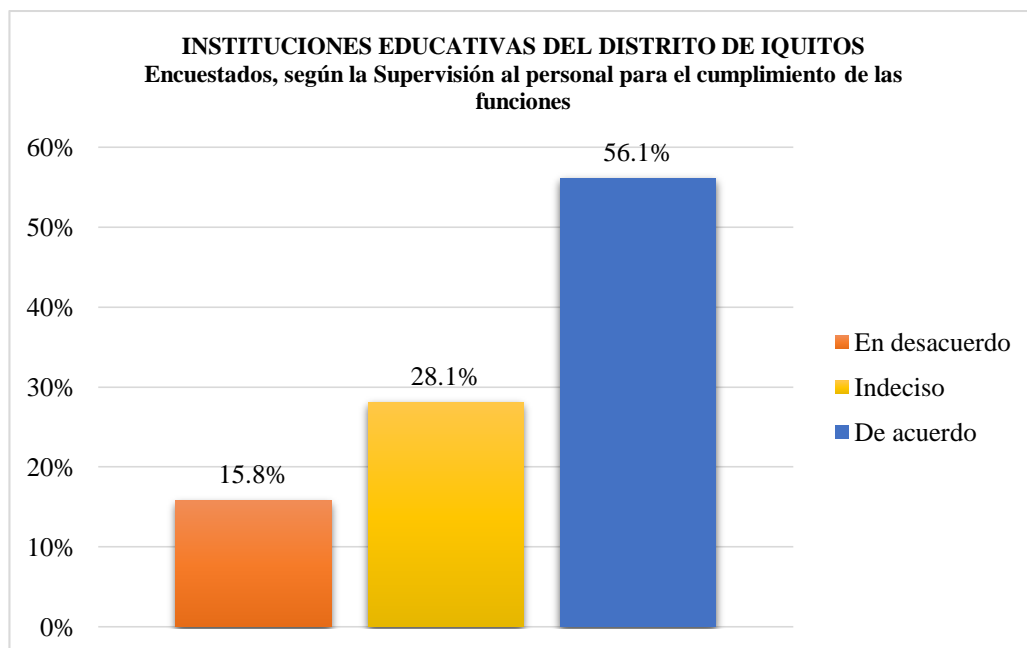
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones

Supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	16	28,1
De acuerdo	32	56,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones, 28,1% contestaron indeciso y 56,1% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 65**



Fuente: Cuadro N° 65

**Cuadro N° 66**

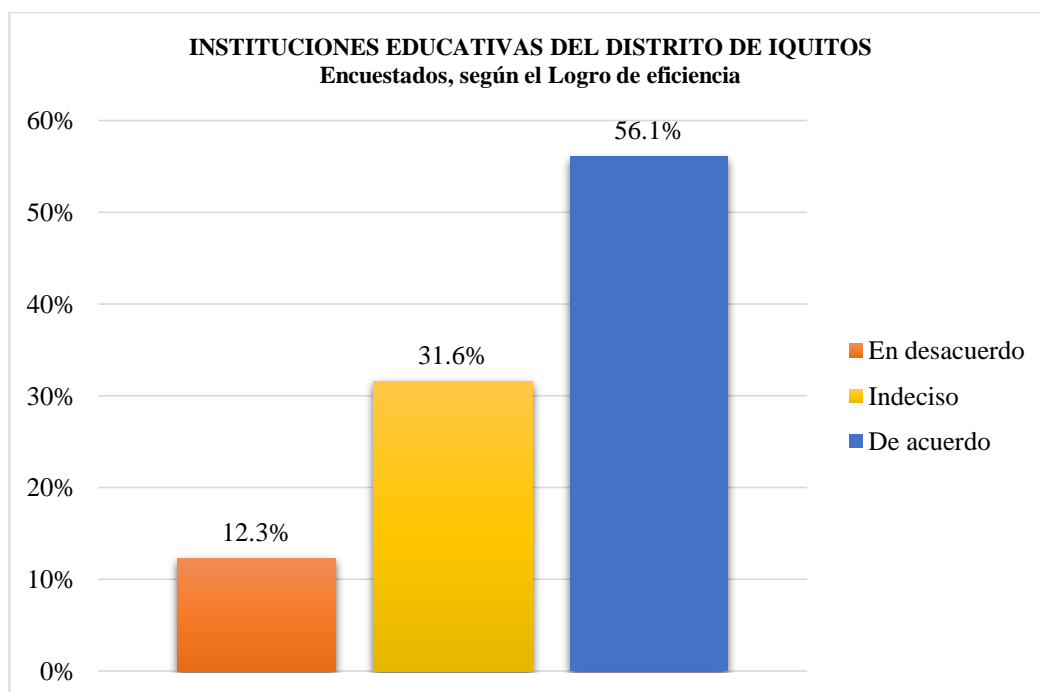
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el logro de eficiencia

Logro de eficiencia	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	32	56,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con el logro de eficiencia, 31,6% contestaron indeciso y 56,1% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 66**



Fuente: Cuadro N° 66

**Cuadro N° 67**

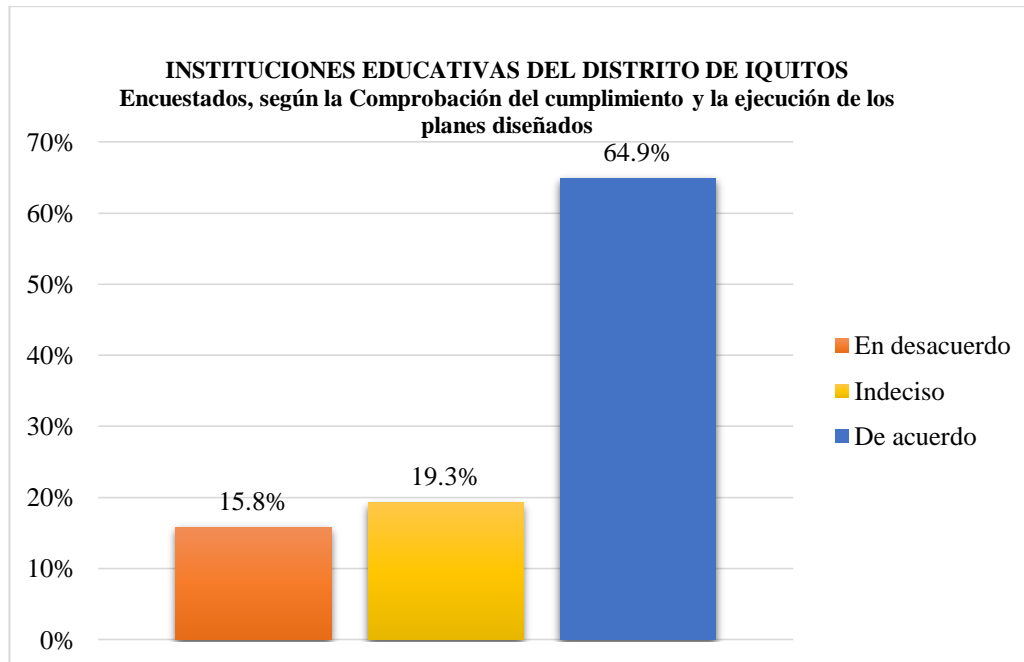
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados

Comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	11	19,3
De acuerdo	37	64,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados, 19,3% contestaron indeciso y 64,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 67**



Fuente: Cuadro N° 67

**Cuadro N° 68**

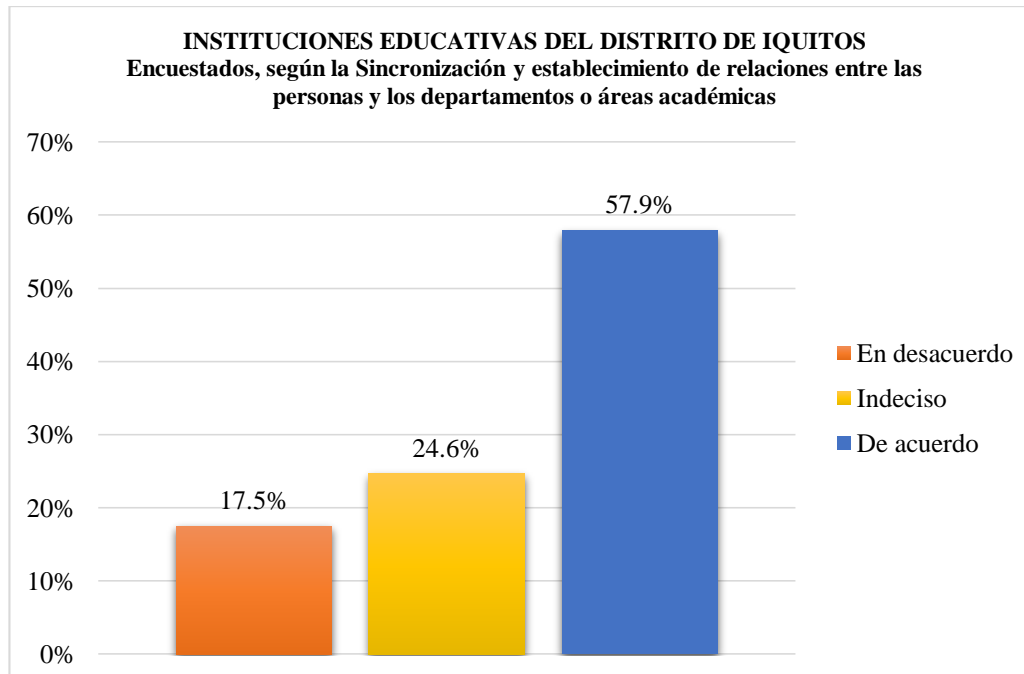
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos o áreas académicas

Sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos o áreas académicas	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	10	17,5
Indeciso	14	24,6
De acuerdo	33	57,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% están en desacuerdo con la sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos o áreas académicas, 24,6% contestaron indeciso y 57,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 68**



Fuente: Cuadro N° 68

**Cuadro N° 69**

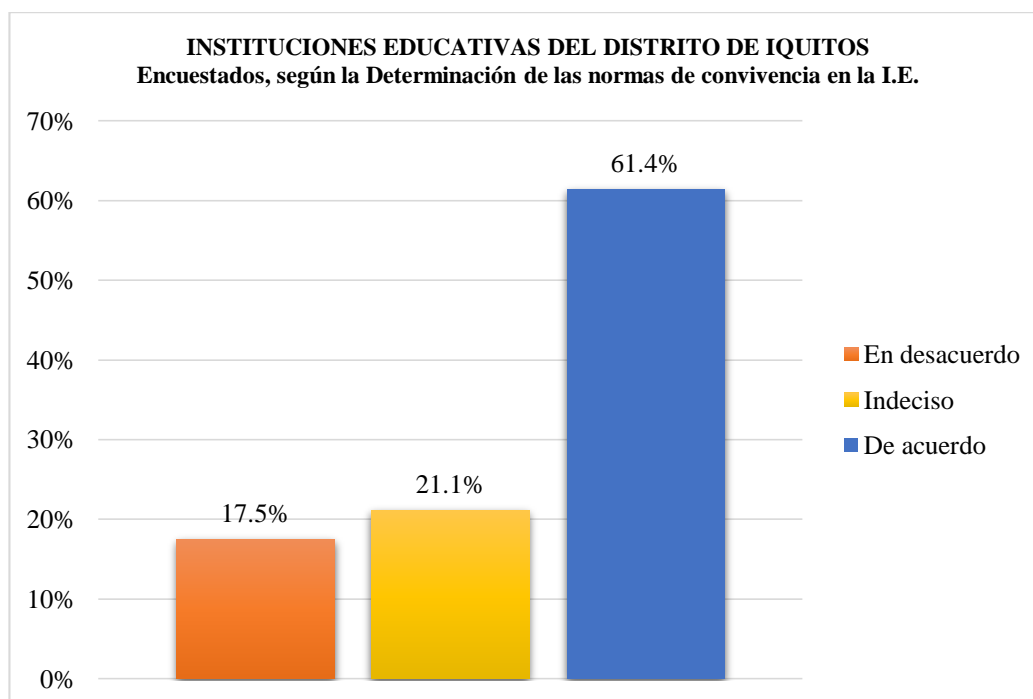
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la determinación de las normas de convivencia en la I.E.

Determinación de las normas de convivencia en la I.E.	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	10	17,5
Indeciso	12	21,1
De acuerdo	35	61,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% están en desacuerdo con la determinación de las normas de convivencia en la i.e., 21,1% contestaron indeciso y 61,4% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 69**



Fuente: Cuadro N° 69



**Cuadro N° 70**

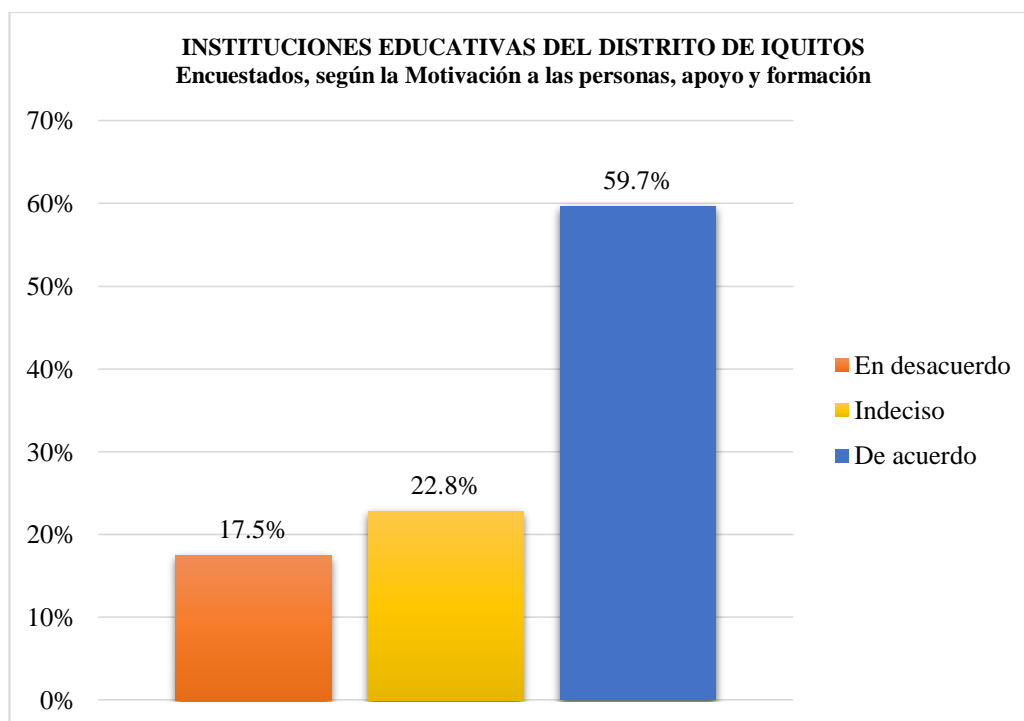
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la motivación a las personas, apoyo y formación

Motivación a las personas, apoyo y formación	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	10	17,5
Indeciso	13	22,8
De acuerdo	34	59,7
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% están en desacuerdo con la motivación a las personas, apoyo y formación, 22,8% contestaron indeciso y 59,7% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 70**



Fuente: Cuadro N° 70

**Cuadro N° 71**

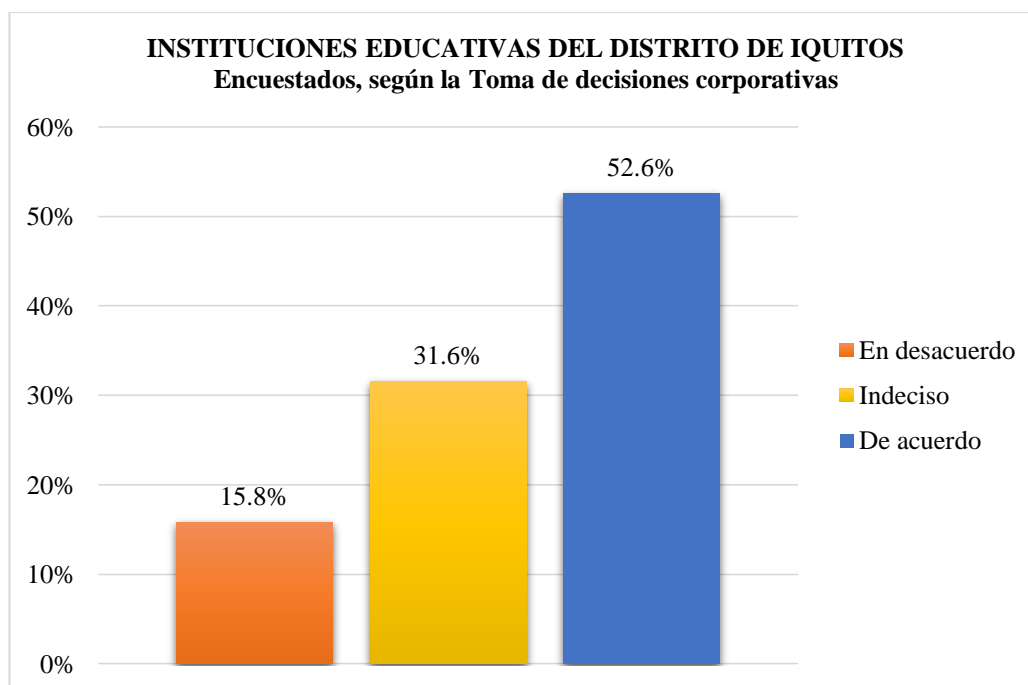
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la toma de decisiones corporativas

Toma de decisiones corporativas	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	30	52,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la toma de decisiones corporativas, 31,6% contestaron indeciso y 52,6% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 71**



Fuente: Cuadro N° 71

**Cuadro N° 72**

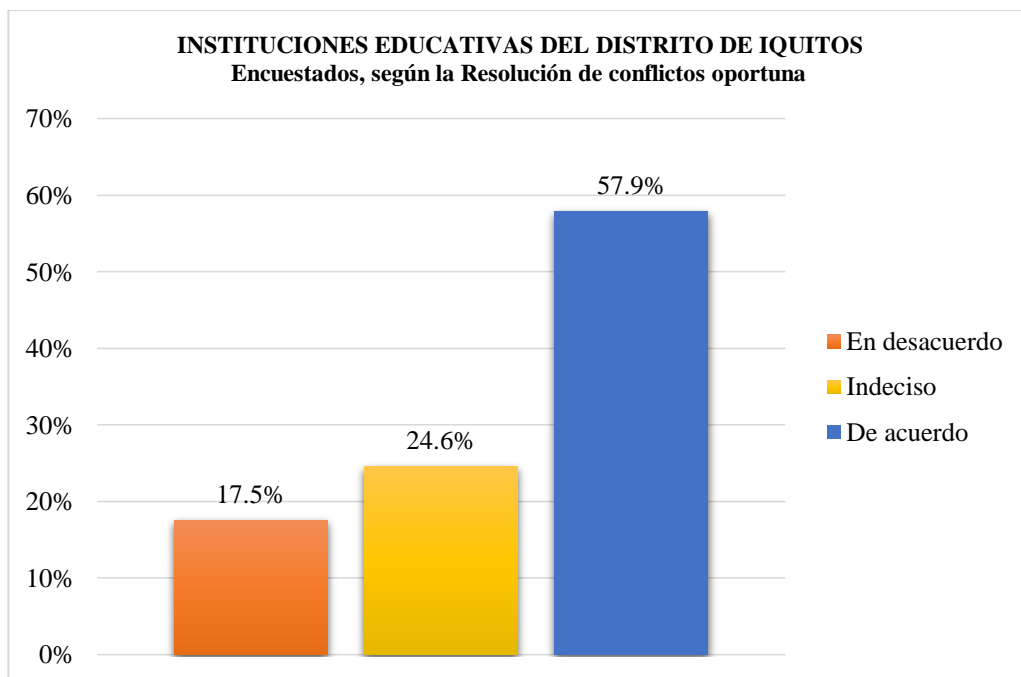
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la resolución de conflictos oportuna

Resolución de conflictos oportuna	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	10	17,5
Indeciso	14	24,6
De acuerdo	33	57,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% están en desacuerdo con la resolución de conflictos oportuna, 24,6% contestaron indeciso y 57,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 72**



Fuente: Cuadro N° 72

**Cuadro N° 73**

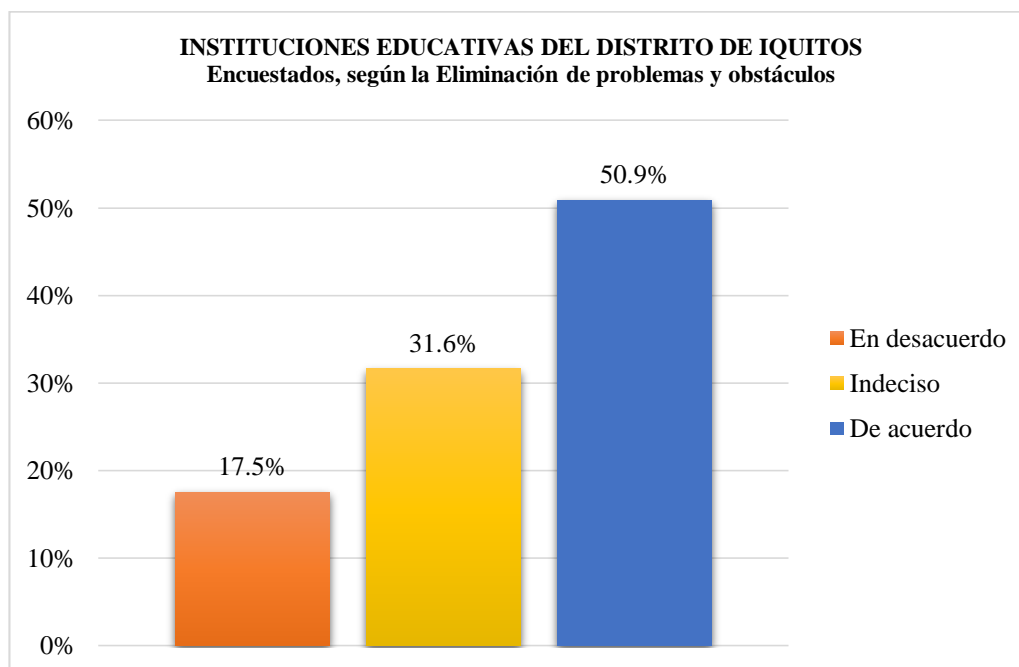
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la eliminación de problemas y obstáculos

Eliminación de problemas y obstáculos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	10	17,5
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	29	50,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 17,5% están en desacuerdo con la eliminación de problemas y obstáculos, 31,6% contestaron indeciso y 50,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 73**



Fuente: Cuadro N° 73

**Cuadro N° 74**

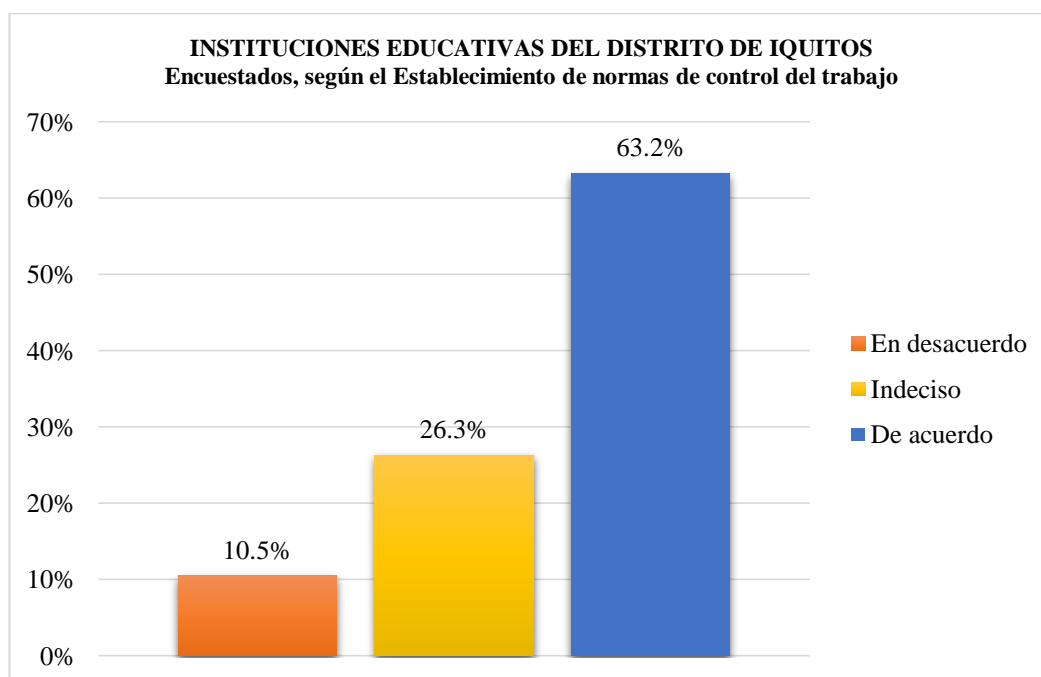
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según el establecimiento de normas de control del trabajo

Establecimiento de normas de control del trabajo	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	6	10,5
Indeciso	15	26,3
De acuerdo	36	63,2
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 10,5% están en desacuerdo con el establecimiento de normas de control del trabajo, 26,3% contestaron indeciso y 63,2% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 74**



Fuente: Cuadro N° 74

**Cuadro N° 75**

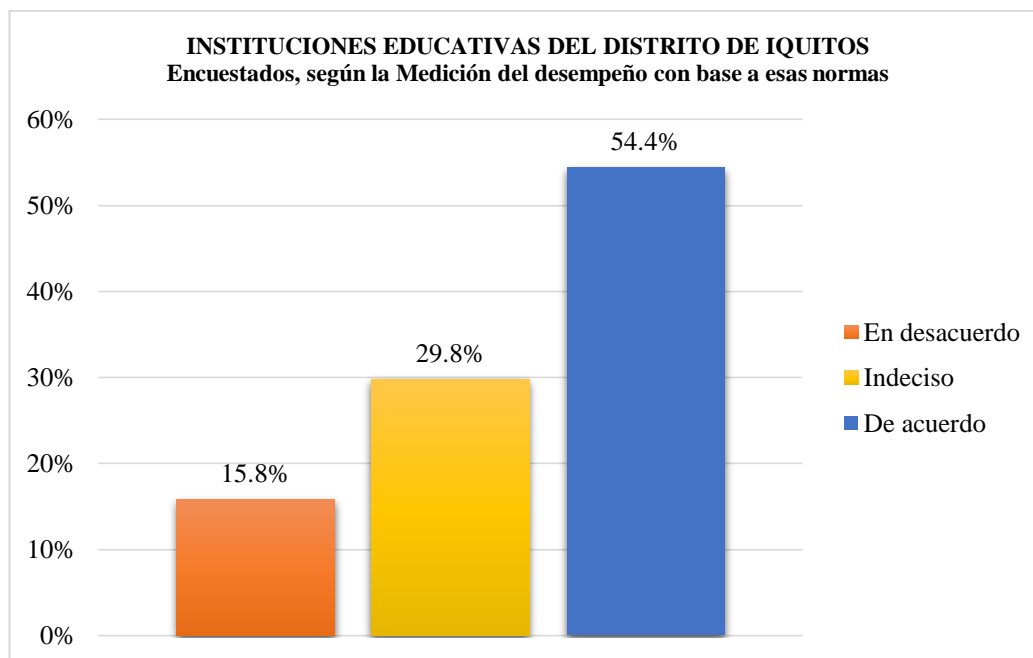
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la medición del desempeño con base a esas normas

Medición del desempeño con base a esas normas	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	17	29,8
De acuerdo	31	54,4
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la medición del desempeño con base a esas normas, 29,8% contestaron indeciso y 54,4% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 75**



Fuente: Cuadro N° 75

**Cuadro N° 76**

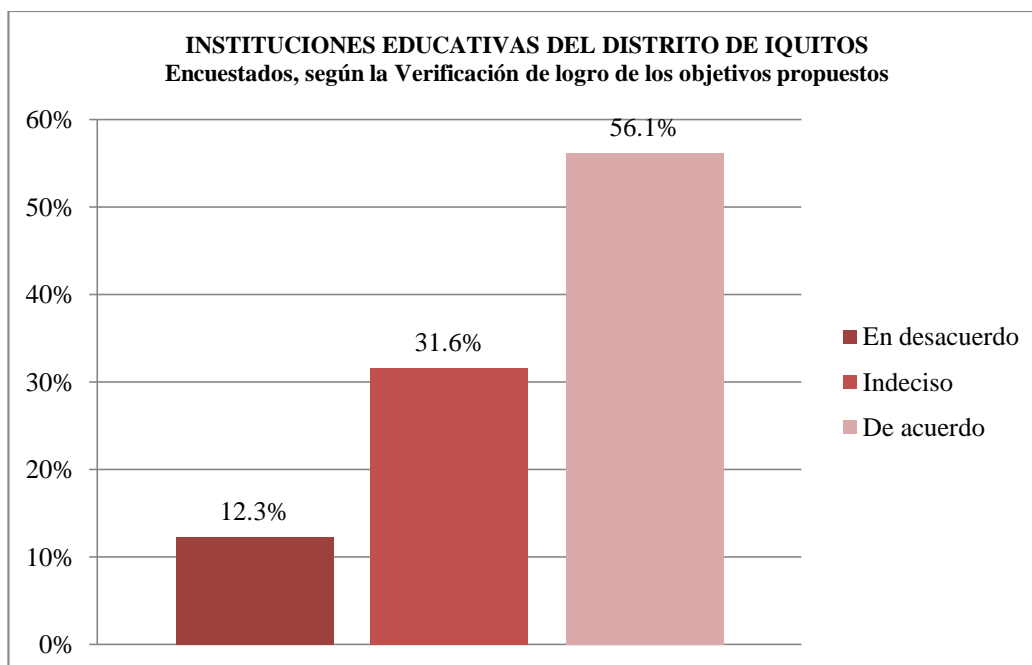
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la verificación de logro de los objetivos propuestos

Verificación de logro de los objetivos propuestos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	7	12,3
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	32	56,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 12,3% están en desacuerdo con la verificación de logro de los objetivos propuestos, 31,6% contestaron indeciso y 56,1% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 76**



Fuente: Cuadro N° 76

**Cuadro N° 77**

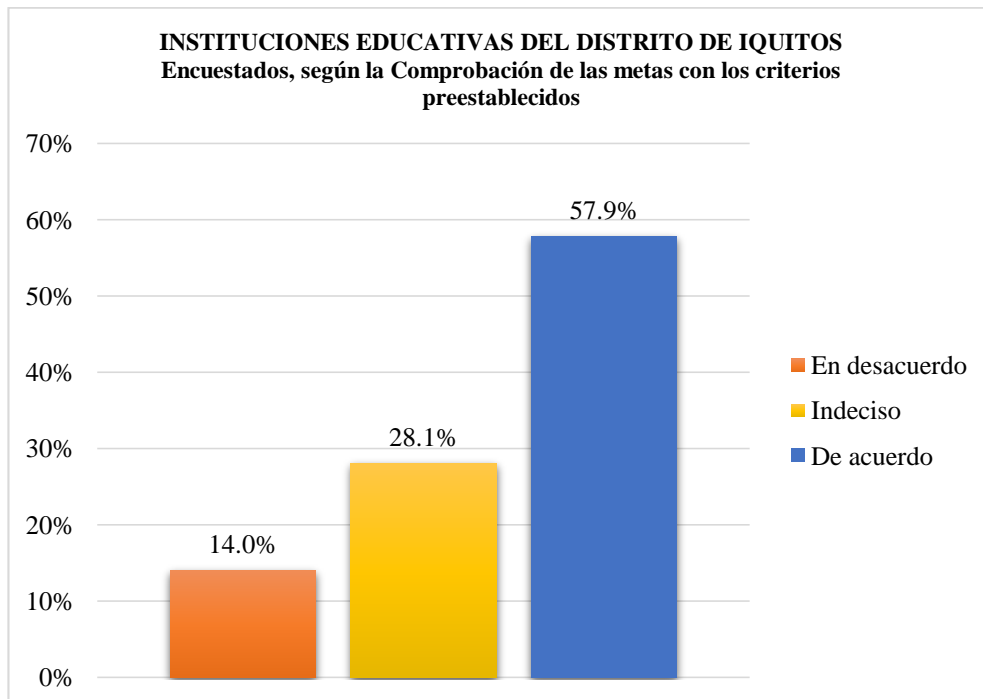
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la comprobación de las metas con los criterios preestablecidos

Comprobación de las metas con los criterios preestablecidos	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	8	14,0
Indeciso	16	28,1
De acuerdo	33	57,9
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 14,0% están en desacuerdo con la comprobación de las metas con los criterios preestablecidos, 28,1% contestaron indeciso y 57,9% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico 77**



Fuente: Cuadro 77



**Cuadro N° 78**

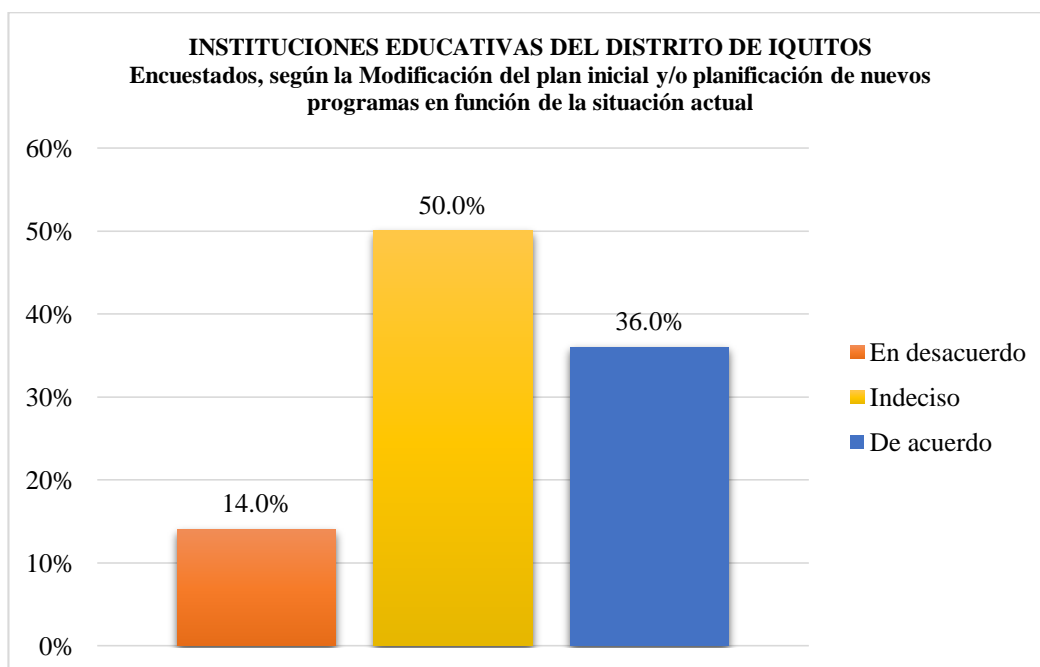
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Encuestados, según la modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual

Modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
En desacuerdo	9	15,8
Indeciso	18	31,6
De acuerdo	30	52,6
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, 15,8% están en desacuerdo con la modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual, 31,6% contestaron indeciso y 52,6% dijeron que estaban de acuerdo.

**Gráfico N° 78**



Fuente: Cuadro N° 78

### Cuadro N° 79

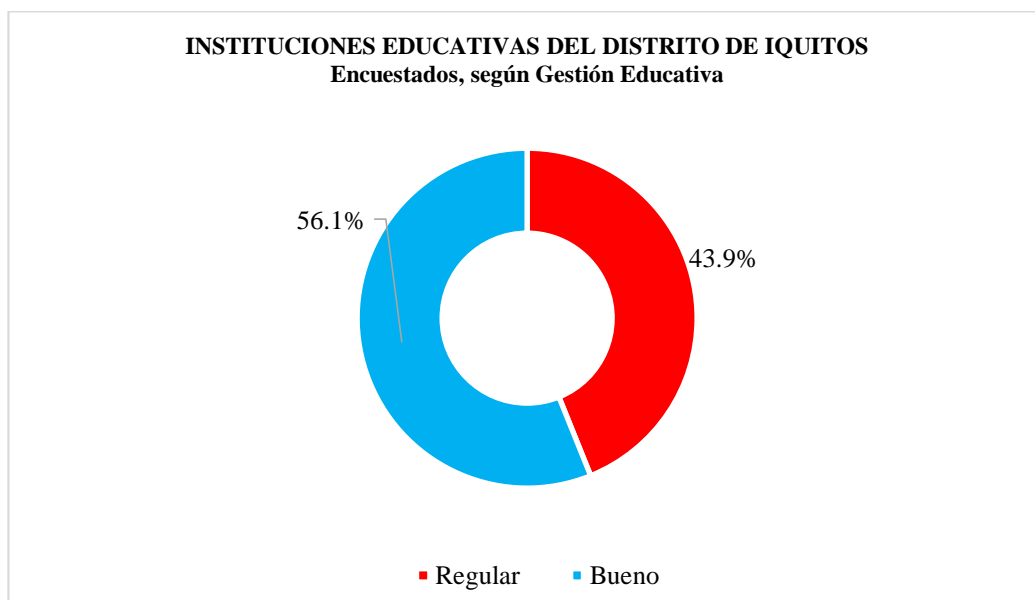
#### INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS Encuestados, según Gestión Educativa

Gestión Educativa	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
Regular	25	43,9
Bueno	32	56,1
Total	57	100,0

Fuente: Encuesta

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, que participaron en el estudio, 43,9% contestaron que en sus Instituciones Educativas se tiene una gestión regular mientras que 56,1% contestó que la gestión era buena.

### Gráfico N° 79



Fuente: Cuadro N° 79

### 4.3- Análisis Inferencial

#### 4.3.1. Estrategias - logros

•Determinar las correlaciones estadísticas entre los estilos de dirección con la Gestión Educativa en los sujetos de la muestra, a través del uso de las herramientas estadísticas correspondiente, para conocer el grado de asociación entre ellos.

**Cuadro N° 80**

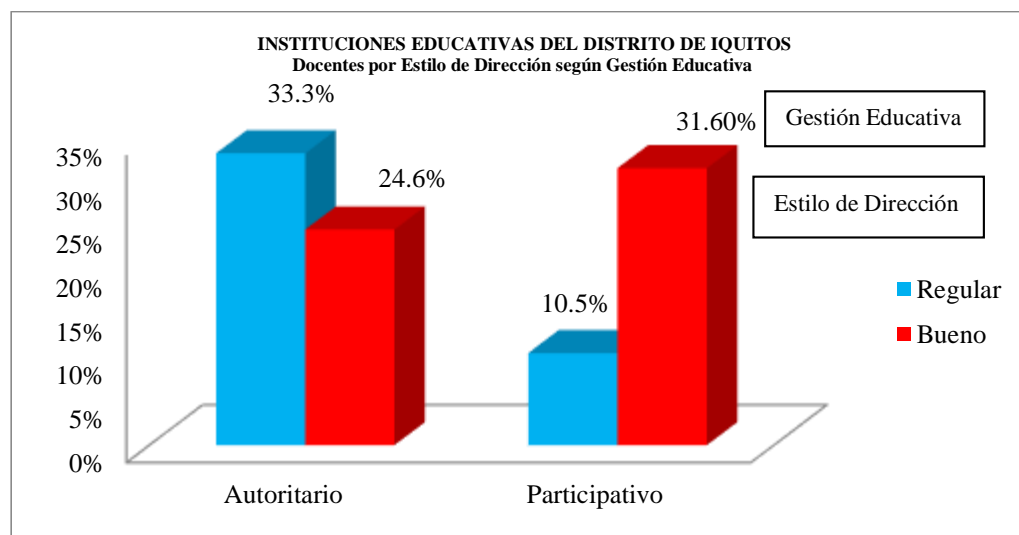
**INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE IQUITOS**  
Docentes por Estilo de Dirección según Gestión Educativa

Estilo de Dirección	Gestión Educativa				Total	
	Regular		Buena		Frecuencia $f_i$	Porcentaje %
	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %	Frecuencia $f_i$	Porcentaje %		
Autoritario	19	33,3	14	24,6	33	57,9
Participativo	6	10,5	18	31,6	24	42,1
Total	25	43,9	32	56,1	57	100,0

Fuente: Matriz de datos  $X^2_{cal} = 5,988$   $gl=1$   $X^2_{tab} = 3,84$   $r = 3,24$

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, que participaron en el estudio, 31,6% que opina que la gestión educativa es buena, opinan también que el estilo de Dirección es participativo. Así mismo 33,3% que opina que la gestión educativa es regular, opinan también que el estilo de Dirección es autoritario.

**Gráfico N° 80**



Fuente: Cuadro N° 80

### 4.3.2. Hipótesis

Los Estilos de Dirección se relacionan con la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas públicas del Distrito de Iquitos, en el año 2017.

#### Prueba de Hipótesis

##### Paso 1. Elaboración de Hipótesis estadísticas

**H<sub>0</sub>:** No Existe correlación significativa entre los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en las Instituciones Educativas públicas del Distrito de Iquitos, en el año 2017.

**H<sub>1</sub>:** Existe correlación significativa entre los Estilos de Dirección con la Gestión Educativa en las Instituciones educativas pública del Distrito de Iquitos, en el año 2017.

##### Paso 2: Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05$$

##### Paso3: Distribución de probabilidad: Chi cuadrado

$$\text{Calculado en SPSS: } X^2_{ca1} = 5,988 \quad gl = 1 \quad X^2_{tab} = 3,84 \quad r = 3,24 \quad p = 0,000$$

##### Paso 4: Regla de decisión

Si  $X^2_{Calc} > X^2_{Tab}$ , se acepta  $H_0$

Si  $X^2_{Calc} < X^2_{Tab}$ , se rechaza  $H_0$

##### Paso 5: Decisión

Como  $X^2_{Calc} = 5,988 > X^2_{Tab} = 3,84$ , se acepta  $H_0$ , es decir:

**H<sub>1</sub>:** Existe correlación significativa entre los estilos de Dirección con la Gestión Educativa de las tres (03) Instituciones educativas pública del Distrito de Iquitos, en el año 2017.

#### Conclusión

Los Estilos de Dirección se relacionan con la Gestión Educativa en las Instituciones educativas pública del Distrito de Iquitos, en el año 2017.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

El estudio concluye con los resultados estadísticos, para la hipótesis existe correlación significativa entre ambas variables, con un nivel de significancia de 0.05, se afirma que el Estilo de Dirección se relaciona con la Gestión Educativa en la muestra estudiada.

Los resultados más significativos que se encontró en los docentes encuestados de las Instituciones Educativas, que participaron en el estudio indican que el, 31,6% opina que la gestión educativa es buena, también dicen que el estilo de Dirección es participativo. Así mismo 33,3% que opina que la gestión educativa es regular, opinan también que el estilo de Dirección es autoritario.

Estos resultados se relacionan con la investigación de Chica; quienes indican en su resultado de su tesis, que el estilo sociable es el de mayor acogida por los estudiantes.

Los resultados estadísticos hallados, para la hipótesis general existe una correlación significativa entre ambas variables al nivel 0.01, se afirma que la calidad de la gestión pedagógica se relaciona con la práctica docente en la población estudiada. De igual manera se deduce una correlación significativa al nivel 0.01 y, por lo tanto, existe correlación alguna entre el currículo y la práctica docente. Asimismo, se halló que la relación entre la evaluación del aprendizaje con la práctica docente no es significativa ( $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$ ) y, por lo tanto, no existe correlación alguna. Se encontró que la relación entre la dimensión uso de materiales y recursos didácticos con la práctica docente no es significativa ( $p < 0.05$ ,  $p < 0.01$ ) y, por lo tanto, no existe correlación alguna. Se encontró que la relación entre la dimensión participación de los agentes educativos en las actividades de la institución y la variable dependiente, práctica docente es significativa al nivel 0.01 y, por lo tanto, existe correlación alguna.

Estos resultados se aproximan al estudio de Yabar (2013), en donde realiza a través del proceso de la prueba de hipótesis, con la correlación de Spearman, logra conocer que la Gestión Educativa se relaciona con la práctica docente en la

IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. Con un coeficiente de correlación Rho de Spearman, se encontraron los siguientes resultados; un P valor 0.00 a nivel de significancia 0.05 con lo que se acepta la hipótesis de la investigación que la Gestión Educativa se relaciona con la práctica docente en la IEP Santa Isabel de Hungría, Cercado de Lima. La Rho de Spearman es 0.751 que indica que existe relación directa proporcional entre la gestión educativa y la práctica docente, siendo entonces, el R2 de Spearman 0.56.4 lo que indica que el 56.40% de la variable práctica docente está siendo explicada por la gestión educativa.

Los resultados obtenidos también mencionan en la investigación de Flores (2009), Llego a la conclusión que existe relación entre describir las percepciones que poseen respecto de si mismos los profesores básicos del primer y segundo ciclo de Educación Básica de las competencias que movilizan en los procesos de: preparación para la enseñanza, la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes, la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes y en sus responsabilidades profesionales, y de cómo son evaluados por sus superiores jerárquicos los profesores del primer ciclo de Educación Básica en esas mismas competencias. En este estudio las competencias que moviliza el profesor, en su desempeño profesional, son ubicadas en el contexto de la realización de sus actividades pedagógicas, siguiendo el ciclo total del proceso educativo dividido en cuatro áreas o dominios: preparación de la enseñanza, creación del ambiente para el aprendizaje, el acto de enseñar y la relación con su entorno y su propia reflexión profesional.

Al respecto, Hernández (2010), objetivo descubrir la percepción que los estudiantes de las Facultades de idiomas y pedagogía, de la universidad Veracruzana (México), tienen acerca de la práctica docente en función de algunos rasgos personales de los maestros como edad, género y algunos aspectos de la comunicación no verbal. La principal conclusión es que los estudiantes relacionan la eficiencia de la enseñanza con los distintos rasgos de la personalidad del maestro: edad, género y comunicación no verbal.

De igual manera los resultados estadísticos mostrados y los gráficos respecto a las dimensiones de la variable la calidad de la gestión pedagógica y la práctica

docente, se halló una correlación significativa por lo que la práctica docente en el nivel secundaria de la Institución Educativa Pública PNP “Juan Linares Rojas” Oquendo, Callao-2013, existe una correlación significativa, quiere decir que la calidad de gestión pedagógica está ayudando a la práctica del docente de la institución estudiada.

De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, que participaron en el estudio, 31,6% que opina que la gestión educativa es buena, opinan también que el estilo de Dirección es participativo. Así mismo 33,3% que opina que la gestión educativa es regular, opinan también que el estilo de Dirección es autoritario.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **MEJORANDO LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**

##### **PRESENTACIÓN**

La dirección institucional es determinante para una gestión efectiva, entendida esta como la que logra y es garante que los docentes se desempeñen con eficiencia y aprendan enseñar a los estudiantes para que les sirva para la vida.

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito institucional, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

En ese contexto, el director debe estar consciente de la autoridad que le ha sido delegada por el Ministerio de Educación y de la responsabilidad de generar resultados, por los cuales debe rendir cuentas.

Con la propuesta se pretende brindar a los directores de los centros educativos un conjunto de orientaciones que les ayuden en su trabajo cotidiano y que, de ponerlas en práctica, les servirán para alcanzar mayor efectividad en la gestión.

Solo en la medida que los directores sean efectivos en la gestión, sus centros educativos también lo serán.

#### **PRIMERA PARTE**

##### **DIRECCIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR EFECTIVA**

La propuesta “Mejorando la Gestión Institucional” se ha enfocado en una gestión que apunte a que los docentes desarrollen todo su potencial, de manera que alcancen las expectativas de sus sueños.

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión de la institución sea efectiva; es decir, para que una gerencia y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura



logren el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

En otras palabras, la dirección debe estar comprometida con el logro de los objetivos de la institución, y con la generación de condiciones enfocados en la mejora del desempeño docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes. Con la reforma educativa se inició un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección; se pasó de una visión centrada en la efectividad de la acción directiva en beneficio de los estudiantes de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos.

La Propuesta se ha enfocado en una gestión institucional que apunte a que los docentes desarrollen todo su potencial, de manera que alcancen las expectativas de sus sueños. El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión del centro educativo sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e infraestructura logren el resultado esperado, que los docentes mejoren su desempeño.

La dirección institucional efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establecen un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

### **Características de la dirección escolar efectiva**

Para que la dirección institucional sea efectiva debe cumplir con las siguientes características:

1. **Tener claridad de propósito:** Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar; por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Institucional anual (PEA) que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
2. **Ser participativa:** Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

3. **Ser efectiva:** La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan, las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

Una dirección institucional efectiva logra fortalecer una cultura institucional caracterizada por:

- Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes
- Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- Las planificaciones son cuadernos abiertos admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo.
- Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- La oficina del Director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero. Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se sanciona el incumplimiento de las mismas.
- Se practica la rendición de cuentas, Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan en el centro educativo.
- Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte del PEI
- Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y
- Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes.

El Director es el responsable de la gestión efectiva. Si bien, la nueva visión de dirección, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión institucional, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

## **1. Director Gerente, líder de la Institución Educativa**

Para lograr una gestión institucional efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

**1. 1 Director- gerente:** El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa.

Un director-gerente efectivo será aquel que:

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI y PEA con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales, dando suficiente autonomía para hacerlo.
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

- Sabe involucrar a los docentes en la definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes.

El director gerente asume dentro de sus funciones diferentes roles que son inherentes a su cargo:

#### **1.1.1. Representante de la institución y del Ministerio de Educación**

Al director le es delegada una autoridad formal que debe ejercer a nivel local, representando al MINEDU, ante los demás miembros de la comunidad educativa, comunidad local, departamental y nacional. Esta representación le exige responsabilidad en el ejercicio de sus funciones, de manera que su actuación responda a las políticas del MINEDU y a los acuerdos de su comunidad educativa.

#### **1.1.2. Líder motivador y negociador**

Guía, anima, motiva y media en situaciones de conflicto de su personal, y busca el equilibrio entre satisfacción de necesidades individuales e institucionales. También es el responsable de conducir la gestión escolar de su centro educativo, coordinando y articulando los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa, como equipo de trabajo, para garantizar un clima agradable y relaciones interpersonales satisfactorias que contribuyan a que los estudiantes permanezcan en el sistema educativo y, sobre todo, que aprendan para la vida.

### **1.1.3. Gestor de recursos**

Solicita a las autoridades educativas, los recursos que garanticen el buen funcionamiento de su centro educativo. También solicita los apoyos necesarios a la comunidad educativa: padres, estudiantes, líderes comunitarios, ONG, otros.

### **1.1.4. Organizador y planificador de acciones:**

Es el responsable de la funcionabilidad de la estructura organizativa, distribución de funciones, organización de procesos, espacios y materiales que garanticen eficiencia para el logro de los objetivos institucionales. Se convierte en el motor que impulsa la elaboración, revisión e implementación del PEI y PEA a través de la distribución de procesos, tareas y asignación de responsabilidades.

### **1.1.5. Evaluador**

Reflexiona junto con los docentes sobre el desarrollo de actuaciones concretas en el aula y en el ámbito escolar; reúne información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para sugerir alternativas de mejora en la formación docente; analiza con los docentes los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos. Da seguimiento a la gestión escolar sobre productos visibles: aseo, orden, uso y organización de recursos, desarrollo de actividades y otros.

### **1.1.6. Dinamizador de la información**

Registra correctamente los datos, los estudiantes y el personal docente y administrativo, utilizando los medios necesarios.

### **1.1.7. Auto evaluador de su desempeño profesional:**

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación. y procedimientos formales, de manera que esta información contribuya a que la comunidad educativa tome las decisiones más adecuadas sobre la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes. Usa y maneja la información con ética y democracia.

Recibe, registra y transmite información oral y escrita, usa medios y procedimientos formales de comunicación, Maneja datos escolares para toma de decisiones, utiliza de manera ética y democrática la información.

Mantiene actualizados los registros académicos institucionales, datos de matrícula, asistencia, los expedientes docentes, los archivos administrativos y financieros, inventario, archivos legales y otros. Garantiza la disposición y uso adecuado de los mismos para la toma de decisiones oportuna y en beneficio de los estudiantes.

#### **1.1.8. Auto evaluador de su desempeño profesional:**

Es una tarea del director autoevaluar su desempeño profesional, que incluya aspectos como la organización de su tiempo, los niveles de comunicación y participación, manejo del stress, distribución de tareas, presentación personal y otros con la intención de mejorar su trabajo y focalizar áreas para la autoformación.

## **2. El Director líder pedagógico**

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.

El director líder pedagógico convierte a la institución en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

El MINEDU, pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

El Director como líder pedagógico asume los roles que mencionamos a continuación:

### **1. Gestor (a) del currículo.**

Promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando los programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso del tiempo, agrupamiento de los alumnos, uso de espacios educativos y recreativos, etc.

### **2. Promotor del cambio**

Sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con los docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA, y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

### **3. Monitorea indicadores educativos**

El director líder pedagógico sabe que debe orientar su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar cada vez más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente.

Cada uno de esos roles supone un conjunto de tareas que el director escolar debe desarrollar. Estas se matizan con el estilo de dirección de cada uno según sus convicciones, expectativas personales y profesionales, formación que posee, condiciones laborales, las características de las personas que dirige y el contexto del centro educativo.

## SEGUNDA PARTE

### ¿CÓMO LOGRAR SER UN DIRECTOR – GERENTE EFECTIVO?

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano:

Organiza su tiempo de trabajo diario El director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades prioritarias mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su PEA.

El uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día?

#### 1. Delega responsabilidades

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar.

**El director gerente puede delegar tareas o procesos, delega procesos a los equipos docentes:**

- A. Equipo Pedagógico: Es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del PCC, el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.
- B. Equipo de Gestión: Como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad



educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicias condiciones materiales para el aprendizaje.

C. Equipo de Evaluación: Asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

D. El director delega tareas en el día a día a docentes, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.

En la medida que el director-gerente delega responsabilidades, se genera mayor confianza en los miembros de la comunidad educativa

## **2. Toma decisiones**

En todo centro educativo se toman decisiones, que pueden ser de dos tipos: orientadas a garantizar el cumplimiento de los objetivos, líneas estratégicas y políticas educativas del Ministerio de Educación; así como de la visión, misión, valores y objetivos del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Deben tomarse por consenso para lograr que toda la comunidad educativa se comprometa.

**Las decisiones a tomar deben considerar el respeto al marco legal, la eficiencia y la orientación institucional a lograr aprendizajes en los estudiantes.**

Organiza y dirige las reuniones con los miembros de la comunidad educativa

Antes de organizar y convocar cualquier tipo de reunión con los miembros de la comunidad educativa, el director debe preguntarse ¿cuál es el propósito de la reunión?

Según el objetivo, las reuniones pueden ser:

a) **Reuniones informativas:** sobre aspectos administrativos, pedagógicos e informativos emanados del Ministerio de Educación o sobre acciones que se han realizado para gestionar recursos de apoyo para el centro educativo, etc.

- b) **Reuniones de consulta:** para escuchar opiniones y propuestas de los miembros de la comunidad educativa sobre aspectos relevantes del centro educativo.

Por ejemplo, fechas y horarios de realización de escuela de padres y madres, compra de libros para la biblioteca, entre otros.

- c) **Reuniones técnicas:** para unificar criterios y llegar a acuerdos sobre cómo mejorar los procesos de aprendizaje en el aula y la definición de contenidos para el desarrollo de jornadas de desarrollo profesional, etc.

Para la realización de actividades relevantes del centro educativo como matrícula, clausura, celebración del día del maestro, mes cívico, elaboración y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, entre otros.

En la Institución educativa las reuniones pueden combinar varios de estos objetivos.

El Director –gerente debe planificar las reuniones y organizar el contenido de las mismas de acuerdo con estos propósitos, la cantidad y características de los participantes.

- d) **Reuniones evaluativas:** para evaluar y dar seguimiento a los procesos delegados a los diferentes miembros y equipos de la comunidad educativa.

Para organizar y desarrollar una reunión efectiva, el director-gerente debe seguir los siguientes pasos:

- a) Definir agenda de la reunión: objetivo, día, lugar, fecha, hora, personas que serán invitadas, puntos a tratar y material que se utilizará.
- b) Convocar a la reunión por medio de una circular, con al menos dos días de anticipación, explicando el objetivo, la importancia de la reunión y de su asistencia a la misma; indicándoles día, lugar, hora y agenda tentativa de puntos a tratar con su respectivo tiempo de desarrollo.
- c) Al iniciar la reunión, hacer lectura del objetivo y de la agenda de trabajo. Consultar si alguien desea sugerir algún punto adicional a la agenda. Además, debe asegurarse de que alguno de los participantes ejerza la función secretarial para que tome nota de los acuerdos; y otro participante, el control del tiempo asignado a los diferentes puntos de la agenda.

- d) Para el normal desarrollo de la reunión y un uso efectivo del tiempo, solicitar a los participantes ser breves y concretos en sus intervenciones y no repetir lo que otras personas han dicho.
- f) Al finalizar la reunión hacer una síntesis de los principales acuerdos tomados y verificar el consenso sobre los mismos, debiendo quedar establecido quienes serán las personas a cargo de implementar acciones y el tiempo que tienen para cumplirlas.
- g) Solicitar valoraciones sobre el desarrollo de la reunión y sugerencias para mejorar las próximas.
- h) Después de la reunión, levantar acta o ayuda memoria, enviarla a los participantes y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos tomados.

Como recomendación general, las reuniones deben desarrollarse en un ambiente limpio y ordenado, que tenga privacidad y esté libre de interferencias.

Cuando las reuniones sean asambleas de padres y madres o de estudiantes, se deben prever todos los recursos a utilizar y la organización de pequeños grupos para el desarrollo de la agenda.

### **3. Propicia un clima institucional favorable para el proceso de aprendizaje**

El clima institucional se refiere al ambiente social o y psicológico que se genera en un centro educativo como resultado de los valores, actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, expectativas y vivencias cotidianas que tienen el director, los docentes, los padres de familia y los estudiantes y que se traducen en relaciones interpersonales positivas o negativas.

Para lograr que los estudiantes tengan éxito académico, es fundamental que el director-gerente promueva acciones que propicien un clima institucional favorable entre los miembros de la institución educativa. Para ello, puede impulsar las siguientes acciones:

- a) Dar a conocer y razonar las normativas y funciones existentes para que todos encuentren el sentido e importancia de las mismas.

- b) Promover el trabajo de equipo, donde se aprenda a reconocer y aceptar las diferencias individuales, y desarrollar la solidaridad y corresponsabilidad en las actividades que se realizan en el centro educativo.
- c) Promover nuevos liderazgos en la comunidad educativa.
- d) Reconocer públicamente los méritos y logros alcanzados.
- e) Promover el respeto por la opinión e ideas de los demás.
- f) Crear espacios para la convivencia y la recreación.
- g) Promoverse como parte del equipo de trabajo, más que como jefe institucional
- h) Desarrollar mecanismos de escucha de problemas y búsqueda de solución a los mismos.
- i) Valorar, escuchar y estimular las opiniones e iniciativas.

#### **4. Resuelve los conflictos entre los miembros de la comunidad educativa**

Un conflicto es una situación generada por un problema que se da entre dos o más personas o grupos de personas. Todo conflicto genera malestar, intriga, desunión discordia o resentimiento, aspecto que afecta significativamente el clima institucional.

Los conflictos a tratar por el Director, serán exclusivamente aquellos que afectan el normal desempeño de los miembros de la comunidad educativa y el clima institucional.

El director-gerente, debe mantener una actitud de imparcialidad, controlar su estado de ánimo y emociones. Además, debe facilitar espacios de comunicación, para lo cual debe seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar la (s) o grupo de personas que se encuentran en conflicto y manifestarles (s) su interés en ayudarles (s) a resolverlo.
- b) Escuchar, por separado, el punto de vista sobre el problema que tiene cada persona o grupo de personas en conflicto y reflexionar las consecuencias de las conductas vinculadas con este.

Ejemplo:

- Escuche atentamente, sin interrumpir, ni juzgar.
- Haga preguntas que le ayuden a conocer el conflicto
- Demuestre empatía.

- c) Pedir alternativas de solución, analizando ventajas y desventajas.
- d) Identificar los puntos de vista en los cuales las partes estén de acuerdo.
- e) Si no hubiera coincidencias, plantear una o dos alternativas que podrían satisfacer a las partes.
- f) Buscar consensos en las alternativas de solución. Si percibe que no hay una actitud para resolver el conflicto, suspenda la reunión reprogramándola para otro día y en otro ambiente.
- g) Asegurarse de que la alternativa acordada resuelva el problema.
- h) Pedirles que firme el compromiso de cumplir y respetar la alternativa que ha permitido resolver el conflicto en un clima ganar-ganar.

## **5. Informa a la comunidad educativa sobre la implementación del Plan Escolar Anual**

El director-gerente es el principal responsable de implementar el PEA con el apoyo y colaboración de la comunidad educativa. Para garantizar su éxito, la comunidad educativa debe estar informada permanentemente durante el transcurso del año escolar.

### **Al inicio del año escolar:**

- Presentar los objetivos, visión y misión del PEI como una herramienta para la mejora continua del centro educativo.
- Informar sobre los objetivos y las principales actividades del PEA que se realizará durante el año escolar, señalando los principales beneficios que obtendrán los estudiantes con dichas actividades
- Presentar las decisiones curriculares más importantes a implementar durante el año.
- Establecer el calendario de reuniones con padres y madres de familia,
- Presentar las normas de convivencia, asamblea general, entregas de notas.

**A mitad del año escolar:**

Informar sobre los avances de las actividades del PEA.

Dar a conocer estrategias para atender a estudiantes con bajo rendimiento académico.

Dar a conocer estrategias para atender a estudiantes con bajo rendimiento académico.

- Informar sobre problemas que se han tenido en la implementación del PEA y cómo se han resuelto.
- Informar sobre decisiones tomadas para garantizar el cumplimiento de las actividades del PEA.

**Al finalizar el año escolar:**

- Socializar los resultados de la evaluación del PEA.
- Dar a conocer los procesos de matrícula y clausura, proyecciones para el siguiente año.
- Informar sobre los resultados de la gestión financiera vinculadas con el proceso de aprendizaje.

**6. Genera la participación de padres y madres de familia**

El involucramiento y participación de los padres y madres de familia es uno de los factores claves para el mejoramiento de la calidad de la educación. En tal sentido, el director-gerente deberá aprovechar la primera asamblea general de padres y madres de familia, para animar a padres y madres de familia, como primeros educadores de sus hijos, a involucrarse y participar activamente en los equipos de trabajo y en las diversas actividades que se realizarán como parte del PEA, principalmente las relacionadas con los aspectos pedagógicos:

- a. Escuelas de padres y madres con enfoque educativo.
- b. Comités de desarrollo educativo para apoyar los procesos de la gestión escolar efectiva
- c) Refuerzo académico.
- d) Club de tareas.

## **7. Da seguimiento a los indicadores educativos**

Como parte de una buena gestión escolar efectiva, el director-gerente debe dar seguimiento permanente a los indicadores educativos que garantizan una gestión escolar efectiva. Estos indicadores son:

- Estadísticos: Asistencia, rendimiento académico, sobre edad y repitencia.
- Procesos pedagógicos: Ambiente, currículo y prácticas pedagógicas.
- Procesos de gestión institucional: Liderazgo, participación, planeamiento, organización, normas, incentivos de mejora.

Para una mejor sistematización de los indicadores educativos, el director podrá hacer uso de la estrategia ¿Qué ruta tomamos?, la cual puede adecuar a las características de la comunidad educativa.

La revisión de indicadores ayuda a retroalimentar el planeamiento institucional (PEI y PEA)

## **8. Organiza la matrícula de la Institución Educativa**

La matrícula escolar es un proceso que se organiza e implementa en equipo con el cuerpo docente.

**Se organiza en dos etapas:**

- a) La primera en el mes de noviembre, al finalizar el año escolar (pre- matrícula)
- b) La segunda en el mes de enero del siguiente año escolar.

El director comunicará a mediados de setiembre a padres y madres de familia, las etapas y fechas de la matrícula y los requisitos necesarios para matricularse.

El director-gerente solicitará al personal docente que, al momento de matricular, identifique el número de estudiantes que han desertado, son repitentes, tienen extra edad o rendimiento académico muy bajo, pues son casos a los cuales habrá que dar seguimiento y tratamiento especial desde el inicio del año escolar.

Las Instituciones educativas con sobredemanda deben registrar los datos de los estudiantes que no logran atender y reportarlos a la dirección departamental respectivo.

## **9. Organiza la clausura del año escolar**

La clausura, es la culminación del esfuerzo del trabajo colectivo que ha realizado la comunidad educativa para lograr que el estudiantado aprenda.

En tal sentido, el director-gerente debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- a) Felicitar públicamente el esfuerzo que han puesto estudiantes, docentes y padres y madres de familia en el logro de los aprendizajes.
- b) Entregar el certificado de notas, como expresión del reconocimiento a la dedicación y esfuerzo que han realizado los estudiantes por aprender durante el año escolar.
- c) Organizar con las docentes formas creativas donde los estudiantes puedan evidenciar, a padres y madres de familia, el nivel de aprendizajes que han alcanzado en sus respectivos grados.
- d) Renovar el compromiso de la comunidad educativa por mejorar continuamente el aprendizaje de los estudiantes.
- e) Velar por que las clausuras de cada año escolar sean atractivas y motivadoras, que logren atraer al mayor número de padres y madres de familia.
- f) Garantizar que los padres y madres de familia, no incurran en gastos innecesarios.

## **10. Rinde cuentas**

La rendición de cuentas debe ser parte de la cultura institucional y de transparencia de la gestión escolar de un director-gerente. Deberá hacerla periódicamente, aprovechando cualquier tipo de reunión o asamblea en que participe. El director-gerente rinde cuentas a dos instancias:

- a) La comunidad educativa; informando sobre el cumplimiento de los objetivos y actividades del PEA, y su ejecución financiera, así como el nivel de logros alcanzados por el estudiantado.
- b) El Ministerio de Educación; informando sobre el nivel de logros de aprendizaje de los estudiantes y también sobre los recursos financieros, administrados en el centro educativo en función de los aprendizajes.



### **¿Cómo lograr el director ser un líder pedagógico efectivo?**

El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida.

Cuando el director logre dicho propósito, entonces podremos afirmar que la sido efectivo en su gestión escolar.

Para ejercer el liderazgo pedagógico, deberá impulsar algunas estrategias:

#### **11. Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los Aprendizajes**

El director como líder pedagógico constantemente debe motivar a la comunidad para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes. Para tal propósito, enfatiza y recuerda al inicio, durante y al final del año escolar las siguientes acciones:

- a) Promover una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el PEI.
- b) Organizar las actividades y proyectos escolares, focalizando esfuerzos
- c) Explica a la comunidad educativa los aspectos relevantes del Proyecto Curricular de Centro, PCC. Para que la institución esté pensada para el aprendizaje.
- d) Animar a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a la comunidad educativa a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- e) Resaltar la confianza que deben tener todos en sí mismo, en cuanto a la capacidad de lograr que sus estudiantes aprendan para la vida.
- f) Revisar y analizar conjuntamente las competencias que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.
- g) Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.

- h) Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

## **12. Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes**

El director como líder pedagógico, debe organizar a su equipo docente para desarrollar procesos de planificación didáctica colaborativa, asumiendo su rol del Orientador del proceso e incorporándose como líder educativo.

El director debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que han elaborado los docentes, para asegurarse que no están improvisando sus clases, y garantizar así aprendizajes efectivos y significativos en los estudiantes. Esta actividad debe ser un proceso de reflexión crítica, para la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

En el proceso de revisión de la planificación didáctica se deben cuidar los siguientes aspectos:

- a) Establecer un diálogo pedagógico con el docente durante el cual se logren acuerdos de mejora, a partir de las orientaciones establecidas en el documento “Currículo al servicio del aprendizaje”.
- b) Revisar con los docentes la incorporación de los acuerdos de aula del PCC.
- c) Revisar la jornalización propuesta por el docente, ajustándola a las necesidades del grupo de estudiantes que cada uno atiende.
- d) Revisar con el docente la pertinencia de las planificaciones didácticas con los recursos del centro educativo, así como las necesidades de los estudiantes y la coherencia con los planes y programas de estudio.
- e) Analizar con el docente las expectativas de aprendizaje que este tiene sobre sus estudiantes y que se evidencian en las
- f) Valorar con el docente la diversidad de metodologías, en coherencia con los enfoques de las asignaturas y acordes con la edad y la cultura del estudiante.
- g) Revisar con el docente, la atención a necesidades educativas especiales: tratamiento oportuno a los problemas de aprendizaje, adecuaciones a la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje, apoyos a estudiantes con disparidad en proceso de inclusión educativa.

- h) Analizar con el docente las actividades de evaluación orientadas a la implementación de los lineamientos de “evaluación al servicio del aprendizaje”.

### **13. Realiza visitas de evaluación pedagógica al aula**

La visita de evaluación pedagógica al aula es una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño.

La visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de las planificaciones; de mutuo acuerdo se debe establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el MINED para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente.

### **14. El director también podrá:**

Promover visitas pedagógicas entre los mismos docentes con la finalidad de estimular el desarrollo profesional, estableciendo una cultura de evaluación colectiva, para lo cual podrá solicitar el apoyo del Equipo Pedagógico.

Para desarrollar una efectiva visita pedagógica al aula el director deberá considerar los siguientes elementos:

- a) Preparar una guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente (por ejemplo: dominio de contenidos, metodología utilizada, interacción entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros).
- b) Retroalimentar al docente, brindar asistencia técnica y estimular las buenas prácticas pedagógicas.
- c) Brindar asistencia técnica al final de la jornada, pues el docente debe atender a su grupo de estudiantes como ellos se lo merecen, sin descuidar el proceso de facilitación de los aprendizajes.
- d) El director, después de finalizar el ciclo trimestral o bimestral de visitas pedagógicas al salón de clases, deberá sistematizar las principales fortalezas y debilidades de las prácticas educativas que aplican sus docentes.

- e) Posteriormente, aprovechará una reunión de consejo de profesores para socializar y reflexionar críticamente sobre los resultados y tomar acuerdos para la mejora continua de la práctica docente en el aula.

### **15. Promueve el desarrollo profesional de los docentes**

El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, tomará como insumos:

- a. Los resultados de la revisión de la planificación didáctica
- b. La visita pedagógica al aula.
- c. Las necesidades específicas de formación y actualización que le hayan expresado los docentes.

El desarrollo profesional de los docentes está íntimamente vinculado con su desempeño en el aula. En tal sentido, el director, como líder pedagógico, tomará como insumos:

- a) Círculos de estudio: se organizan para estudiar y reflexionar sobre una temática relacionada con la práctica educativa.
- b) Intercambio de experiencias: Entre docentes de un mismo centro educativo o docentes invitados para compartir éxitos en el desarrollo curricular.
- c) Proyectos de investigación-acción: Se organizan para incidir en la solución de problemas detectados en la práctica pedagógica que influye en los aprendizajes de los estudiantes, pueden desarrollarse individual y colectivamente.
- d) Talleres de reflexión crítica sobre la práctica educativa: se organiza en torno a aspectos específicos de las prácticas pedagógicas y sus resultados. Con la participación activa de los docentes en la búsqueda de soluciones.
- e) Autoformación: A través de material bibliográfico disponible en la biblioteca (libros, revistas, módulos, folletos, artículos) o de búsqueda en Internet, tiempo disponible.

f) Jornadas de formación permanente: Se invita a un profesional para que aborde aspectos en los cuales los docentes necesitan ampliar o profundizar sus conocimientos.

Las jornadas de desarrollo profesional serán coordinadas y monitoreadas por el director del centro educativo, e implementadas por el equipo pedagógico. Se pueden realizar como mínimo una vez por trimestre en turnos contrarios a los que el docente labora, días sábados o días hábiles que no se trabaja con alumnos, con la finalidad de no afectar el proceso de aprendizaje de los estudiantes durante los 200 días lectivos del año escolar. Estas jornadas deben estar planificadas en el PEA, desde el inicio del año escolar.

El director puede gestionar la participación de los docentes en jornadas de desarrollo profesional organizadas por el MINEDU, en el marco de la política “Docentes competentes y motivados.

## **16. Promueve la innovación pedagógica**

Para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico toma en cuenta lo siguiente:

- a) Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares.
- b) Identifica prácticas innovadoras, las estimula y las promueve entre los docentes.
- c) Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.
- d) Favorece el diálogo con docentes, padres, madres y estudiantes sobre los beneficios de las innovaciones implementadas en el centro educativo.
- e) Consideramos, que la presente propuesta servirá de apoyo a los Directores y docentes de las instituciones educativas que fueron sujetos de investigación.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES**

Luego de conocer los resultados de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- 1- Se verifico la hipótesis general, el cual indica que existe relación entre el Estilo de Dirección con la Gestión Educativa de las tres instituciones educativas, con un nivel de significancia de 0,05, es decir; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.
- 2- De los docentes encuestados de las Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, que participaron en el estudio, 57,9% indicaron que en su Institución Educativa tienen un estilo autoritario mientras que 42,1% respondió que presentan un estilo participativo.
- 3- En referencia a la variable Gestión Educativa, los docentes encuestados indican apreciaciones semejantes, es decir que un 43%, indica que es regular, mientras que el 56.1%, dice que es buena, de ellos se puede inferir que la gestión educativa es aceptables por los docentes y administrativos de las instituciones.

## **CAPÍTULO VIII**

### **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos sugerir las siguientes recomendaciones:

- 1- Es necesario que las directivas de la Instituciones Educativas sujetos de investigación, elaboren una guía metodológica para evaluar el Estilo de Dirección de las Instituciones Educativas a fin de medir la mejora de esta variable en traspasos de los años siguientes.
- 2- Se recomienda realizar Capacitaciones y actualización dirigido a docentes y administrativos y directores, para mejorar ambas variables estudiada.
- 3- Se recomienda, para mejor la calidad de gestión educativa, que los directivos elaboren una propuesta de mejora en la institución en lo que se refiere a los estilos de Dirección y Gestión Educativa, como documento orientador, tendiente a mejorar la gestión de la institución.
- 4- Los Directivos, formen un equipo de docentes para que lideren las capacitaciones y hagan el efecto multiplicador en Instituciones Educativas cercana a ellos.

## CAPÍTULO IX

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALVARADO, Otoniel (1999). Elementos de Administración General. Lima-Perú. Pág. 35.
2. CABALLERO, A (2008). Innovaciones en las guías metodológicas para los planes y tesis de maestría y doctorado. Editorial: Instituto Metodológico ALEN CARO.
3. CASTRO ALEGRET, P. Luis (1996). Un modelo para el funcionamiento del colectivo de docentes. Material mimeografiado. Grupo Maestro ICCP.
4. ESPINOZA, G y CARO, D (2002). Gestión de la Dirección en centros educativos Polidocente completos. Ministerio de Educación-UCM, Lima-Perú.
5. FRIGERIO, M et al (1992). Las Instituciones Educativas. CARA y CECA. Ed. Troquel. Bs. As. Argentina
6. HERNÁNDEZ MONTALVO, Germán (2003). Legislación y administración educativa. Editorial San Marcos. Lima-Perú. Pág. 224
7. IVANCEVICH, Jhon M. et al (1997). Gestión, calidad y competitividad. McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U./Irwin. Pág.53
8. MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2004): La gestión en el centro educativo. Módulo I, Unidad de Capacitación en Gestión. Pág. 14.
9. MENÉNDEZ C., Ivonne y PALOMINO B., Rocío (2000). Gestión Integral de proyectos para el desarrollo organizacional. USAID-IRG, Universidad del Pacífico, noviembre 2000. Pág. 25
10. MURILLO, F, et al (1999). La Dirección Escolar: Análisis e investigación. Madrid. CIDE.
11. PANTOJA, M (2005). Tesis “Estilo de Dirección y Estilos de Aprendizaje”. Manizales-Colombia.
12. SANCHEZ, P (2005). La excelencia en la Dirección Educacional. IPLAC, La Habana-Cuba.
13. VALLE LIMA, Alberto (2008). La Dirección en Educación. Apuntes. IPLAC- Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. CUBA.



# **ANEXOS**



## Anexo N° 01 - Cuestionario



### Presentación:

El presente cuestionario pretende determinar el Estilo de Dirección que se practica en tres Instituciones Educativas del distrito de Iquitos, las características más importantes que debe poseer un buen directivo y su ascendencia en la calidad del personal docente.

Agradecemos por su colaboración y les solicitamos se sirva responderlo con toda sinceridad.

### I. DATOS GENERALES

1. Institución Educativa:

\_\_\_\_\_

2. Sexo: Masculino ( ) 1      Femenino ( ) 2

3. Edad (en años cumplidos): \_\_\_\_\_

4. Años de laborar en la Institución:

\_\_\_\_ 03 años

\_\_\_\_ 04 años

\_\_\_\_ 07 años

\_\_\_\_ 12 o más años.

5. Último grado académico obtenido: \_\_\_\_\_

## II. DATOS ESPECÍFICOS

### I. CARACTERÍSTICAS DEL ESTILO DE DIRECCIÓN.

Marque a la par de cada característica, la frecuencia con la que usted considera ésta se presenta en la Institución.

Nº	CARACTERÍSTICAS	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	Consulta a los subordinados			
2	Se fomenta el trabajo en equipo			
3	No se delega autoridad.			
4	Existe una visión negativa del director hacia los docentes.			
5	El método de dirección es excluyente, no consultado			
6	Los docentes son percibidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones			
7	El proyecto educativo es construido y compartido por todos			
8	Es controlador, dogmático, ordena y espera obediencia			
9	Los educadores son creativos e innovadores			
10	El proyecto escolar es conocido solo por los Coordinadores			
11	No se involucra a los docentes en la toma de decisiones			
12	Los educadores manifiestan resistencia y oposición al cambio			
13	Presta apoyo.			
14	Se fomenta la participación y toma de decisiones			
15	El uso de recursos se decide unilateralmente			
16	Los docentes son autónomos			
17	Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos			
18	Hay relaciones sólidas y maduras entre la gente			
19	Los docentes necesitan de una guía directa y constante			
20	Concede recompensas y castigos.			

## II- EVALUACIÓN DEL ESTILO DE DIRECCIÓN

1. Considera usted que el estilo de dirección que se practica en el colegio es:

\_\_\_\_\_ Muy autoritario      \_\_\_\_\_ Participativo      \_\_\_\_\_ Combinado  
\_\_\_\_\_ Autoritario      \_\_\_\_\_ Muy participativo

2. ¿Está usted de acuerdo con el estilo de dirección?

\_\_\_\_\_ Totalmente de acuerdo      \_\_\_\_\_ Parcialmente de acuerdo  
\_\_\_\_\_ En desacuerdo

¿Qué ventajas tiene este estilo de dirección? ¿Por qué?

---

---

3. ¿Está usted de acuerdo con la siguiente oración?:

“El director es fundamental en el desarrollo del centro educativo”

\_\_\_\_\_ Totalmente de acuerdo      \_\_\_\_\_ Parcialmente de acuerdo  
\_\_\_\_\_ En desacuerdo

4. Indique características que debe poseer un buen directivo educativo:

---

---

---

5. De las siguientes características, escoja las que más representen el estilo de Dirección que se practica en la institución.

Puede marcar varias:

- \_\_\_\_\_ El método de dirigir es excluyente, no consultado
- \_\_\_\_\_ No se delega autoridad
- \_\_\_\_\_ El proyecto es construido y compartido por todos
- \_\_\_\_\_ Existe espacio para discutir e incluir las aspiraciones de todos
- \_\_\_\_\_ El uso de los recursos se decide unilateralmente
- \_\_\_\_\_ El proyecto escolar es conocido solo por los directivos
- \_\_\_\_\_ Los docentes son concebidos como profesionales capaces de tomar sus propias decisiones
- \_\_\_\_\_ Se considera que los docentes requieren de una guía directa y constante
- \_\_\_\_\_ Se fomenta la toma de decisiones
- \_\_\_\_\_ No se involucra al personal en la toma de decisiones
- \_\_\_\_\_ Se fomenta el trabajo en equipo
- \_\_\_\_\_ Hay relaciones sólidas y maduras entre la gente

6. ¿Se percibe en esta Institución educativa un clima de confianza y de satisfacción por lo que se hace?

\_\_\_\_\_ Siempre      \_\_\_\_\_ Muy frecuentemente      \_\_\_\_\_ Frecuentemente  
\_\_\_\_\_ Casi nunca      \_\_\_\_\_ Nunca

7. ¿Cree usted que la comunicación es:
- |                                    |                                    |                                   |
|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muy buena | <input type="checkbox"/> Buena    |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> Mala      | <input type="checkbox"/> Muy mala |
8. ¿Se siente usted motivado de trabajar en este centro educativo?
- |                                   |                                  |                               |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucho    | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Poco |
| <input type="checkbox"/> Muy poco | <input type="checkbox"/> Nada    |                               |
9. ¿Siente usted que tiene participación en la toma de decisiones que como Docente le competen?
- |                                   |                                  |                               |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucho    | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Poco |
| <input type="checkbox"/> Muy poco | <input type="checkbox"/> Nada    |                               |
10. ¿Se siente usted identificado con la institución?
- |                                   |                                  |                               |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucho    | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Poco |
| <input type="checkbox"/> Muy poco | <input type="checkbox"/> Nada    |                               |
11. ¿Cree usted que el estilo de Dirección que se practica en la Institución, le permite ser una persona creativa y abierta al cambio?
- |                                   |                                  |                               |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucho    | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Poco |
| <input type="checkbox"/> Muy poco | <input type="checkbox"/> Nada    |                               |
12. ¿Cree usted que el estilo de Dirección tiene alguna influencia en su calidad como docente?
- |                                   |                                  |                               |
|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucho    | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Poco |
| <input type="checkbox"/> Muy poco | <input type="checkbox"/> Nada    |                               |

Ante las situaciones planteadas en las preguntas 11 y 12 ¿Cómo cree usted que debería actuar un director “ideal”?

---



---



---



---



---



---

**Marque la opción que considere correcta.**

13. Cuando un proyecto se está planeando el director debe:
- A. Trabajar con el personal a su cargo para encontrar los hechos más importantes y tomar decisiones que obligan al director y a su personal a conocer acerca de cómo se va a realizar el proyecto.
- B. Requerir la información pertinente, buscar ideas de las personas que crearon el proyecto, analizar los hechos y pedir recomendaciones, luego presentar una solución a los subordinados esperando su aceptación al mostrarles que se han tenido en cuenta sus ideas.

14. Un director debe:

- A. Saber que la gente necesita de solidaridad por lo tanto no se les puede obligar a trabajar fuertemente.
- B. Obtener un buen rendimiento involucrando al personal a su cargo en las decisiones que los afectan.

15. Anote una sugerencia que usted haría para mejorar el estilo de dirección que se practica en su Institución Educativa.

---

---

---

---

---

---

---

**¡MUCHAS GRACIAS...!**



## Anexo N° 02 - Encuesta



### Presentación:

Esta encuesta es con la finalidad de recabar información sobre diversos aspectos de la forma cómo están los procesos de Gestión Educativa (planificación, organización, dirección, coordinación y control), con el propósito de sugerir las medidas correctiva del caso, lo que da una idea de la finalidad docente- institucional de ésta investigación, y por ende de su carácter confidencial, por lo que se agradece la veracidad de las respuestas.

Se le sugiere seguir las siguientes indicaciones:

- 1) Favor contestar todas las preguntas, las cuales se han reducido al máximo para evitar quitarles mucho tiempo.
- 2) Marcar con una equis en el ítem y la escala valorativa correspondiente, según su apreciación.
- 3) Las respuestas son individuales, favor “no consultar”, ni tratar de “uniformar” sus respuestas, con las de sus colegas docentes.

### I. DATOS GENERALES

1. Institución Educativa:

\_\_\_\_\_

2. Sexo: Masculino ( )1 Femenino ( )2

3. Edad (en años cumplidos):

\_\_\_\_\_

4. Años de laborar en la Institución:

\_\_\_ 03 años

\_\_\_ 04 años

\_\_\_ 07 años

\_\_\_ 12 o más años.

5. Último grado académico obtenido: \_\_\_\_\_

## II. DATOS ESPECÍFICOS

### I. PROCESOS DE GESTIÓN EDUCATIVA

Indicadores	Ítems	Escala Valorativa		
		De Acuerdo	Indeciso	En Desacuerdo
1. Planificación	1.1. Definición de los objetivos centrales de la Institución.			
	1.2. Establecimiento de metas institucionales.			
	1.3. Procesamiento de la programación			
	1.4. Formulación de política institucional.			
	1.5. Establecimiento grados de centralización.			
	1.6. Fijación del tiempo o cronograma			
	1.7. Previsión de los Recursos Financieros para los servicios, equipamiento y material.			
	1.8. Determinación de los recursos y medios a utilizar.			
	1.9. Nivel de formulación de Instrumentos de Gestión.			
	1.10. Nivel de participación de los actores en la elaboración de los instrumentos de gestión.			
2. Organización	2.1. Establecimiento de la estructura orgánica y funcional de la institución.			
	2.2. Preparación y desarrollo de planes específicos de acción.			
	2.3. Preparación de los recursos necesarios y disponibles			
	2.4. Distribución y delegación de las funciones, responsabilidades y tareas entre las personas.			
	2.5. Determinación de los procedimientos y sistemas de trabajo.			
3. Dirección Ejecutiva	3.1. Ejercicio de la función de mando. Ordenar.			
	3.2. Establecimiento de los niveles de jefatura.			
	3.3. Establecimiento del proceso de toma de decisiones.			
	3.4. Formulación de la política de personal.			
	3.5. Mantenimiento del avance hacia los objetivos trazados.			
	3.6. Asegurar que la institución realice las funciones según lo pre establecido.			
	3.7. Supervisión al personal para el cumplimiento de las funciones.			
	3.8. Logro de eficiencia.			
4. Coordinación	4.1. Comprobación del cumplimiento y la ejecución de los planes diseñados.			
	4.2. Sincronización y establecimiento de relaciones entre las personas y los departamentos o áreas académicas.			
	4.3. Determinación de las normas de convivencia en la I.E.			



	4.4. Motivación a las personas, apoyo y formación.			
	4.5. Toma de decisiones corporativas.			
	4.6. Resolución de conflictos oportuna.			
	4.7. Eliminación de problemas y obstáculos.			
5. Control	5.1. Establecimiento de normas de control del trabajo.			
	5.2. Medición del desempeño con base a esas normas.			
	5.3. Verificación de logro de los objetivos propuestos.			
	5.4. Comprobación de las Metas con los criterios preestablecidos.			
	5.5. Modificación del plan inicial y/o planificación de nuevos programas en función de la situación actual.			

**¡MUCHAS GRACIAS...!**