

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA



**“EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS
PROFESIONALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA. AÑO
2014”**

TESIS

Presentado por:

Lic. Inés Gladys Soto Chávez

Para obtener el Grado Académico de:

MAGÍSTER EN DOCENCIA UNIVERSITARIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA - PERÚ
2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente:

A Dios, Ser Supremo Creador y Conservador del Universo, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud, la sabiduría y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi señor padre Hipólito y a mi hermano Richard, que desde el cielo están cuidándome y guiándome, sé que este momento hubiera sido muy especial para ellos como lo es para mí.

A mi señora madre Gudelia por su indesmayable esfuerzo e infinito amor y comprensión.

A mis hijos Yamil y Sundus, quienes han sido mi mayor motivación, para seguir superándome y ser un ejemplo para ellos.

AGRADECIMIENTO

A mi señor padre Hipólito y mi gran hermano Richard, quienes fueron mi ejemplo de superación, hoy convertidos en mis ángeles.

A mi madre Gudelia por su apoyo incondicional en casa, que no me dejó abandonar la lucha y de este modo logre culminar con este trabajo.

A mis hijos por su comprensión y aliento en los momentos más difíciles.

A mi gran amiga Amelia por sus consejos, orientación y apoyo en la culminación de esta investigación, gracias por ser mi amiga.

A la Universidad Privada de Tacna por darme la oportunidad de estudiar y a todos los docentes que aportaron en mi formación profesional con sus enseñanzas.

A todas las personas que me brindaron su colaboración, sus conocimientos, su ayuda incondicional, por sus valiosas sugerencias y por sobre todo su amistad durante la realización y culminación de esta investigación.

Gracias

RESUMEN

Este trabajo de investigación denominado “Evaluación del Liderazgo de los Directores de las Escuelas Profesionales y su relación con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna año 2014”, describe y explica las variables Liderazgo y la Gestión Educativa, un tipo de investigación básico, Diseño No Experimental y de nivel descriptivo - correlacional, donde se determina el grado de influencia entre Liderazgo y la Gestión Educativa.

De la Prueba estadística de correlación se aprecia que el Valor $p = 0.00 < 0.05$, con lo cual se afirma con un 95% de probabilidad que el Liderazgo de los directores se relaciona con la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014. La correlación conjunta fue de 0,2952.

La dimensión que más influencia en la Gestión Educativa, es el Pedagógico, presentando una correlación parcial, directa de 0,4947. Seguido del administrativo con una correlación muy baja, directa de 0,3554, finalmente lo institucional presenta una correlación parcial, inversa de 0,27030.

Palabras Clave: Educación, Liderazgo, la Gestión Educativa,

ABSTRACT

This work of investigation named "Evaluation of the leadership of the directors of vocational schools and his relation with the educational management in the faculty of engineering of the University Deprived of Tacna year 2014 ", describes and makes clear the variables Leadership and the educational management, a basic type of investigation, Not experimental Design and of descriptive level - correlational, where the degree of influence decides between Leadership and the educational management.

Of the statistical Test of Correlation it appreciates that the Value $p = 0.00 < 0.05$, with which one affirms with 95 % of probability that As the Value $p = 0.000 < 0.05$, we can affirm with 95 % of probability that the leadership of the directors relates to the educational Management of the vocational schools of the faculty of engineering in the period In May - July, 2014. The joint correlation was of 0,2952

The dimension that more it influences in the Educational Management, is the Pedagogic one, presented a partial, direct correlation of 0,4947. Followed by the administrative officer with a very low, direct correlation of 0,3554, finally the institutional thing presents a partial, inverse correlation of 0,27030.

CONTENIDO

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	2
1.2.1. Problema General	2
1.2.2. Problemas específicos	2
1.3. Objetivo general	3
1.3.1. Objetivos específicos	3
1.4. Formulación de la Hipótesis	3
1.4.1. Hipótesis general.....	3
1.4.2. Hipótesis específicas.....	3
1.5. Variables e Indicadores	4
1.5.1. Variable independiente.....	4
1.5.2. Variable dependiente.....	5
1.6. Justificación de la Problemática.	6

CAPITULO II

FUNDAMENTO TEORICO-CIENTÍFICO

2.1. Antecedentes de Investigación	7
2.2. Bases Teórico-científicas	8
2.2.1. Diagnóstico de la Educación Superior	8
2.2.2. Liderazgo	12
2.2.2.1 Teoría X:	14
2.2.2.2. Teoría Y:	15
2.2.2.3. Grid Gerencial de Black y Mouton.	16
2.2.3. El Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Superior	18

2.2.4. Características del Líder en contraste con el Administrador	19
2.2.5. Modelos de Liderazgo	20
2.2.6. Estilos de Liderazgo	21
2.2.6.1. Importancia del estilo de Liderazgo:	22
2.2.6.2. Liderazgo Académico	22
2.2.7. Prácticas de Liderazgo que fortalece la Gestión Educativa.....	23
2.2.8. El Director.....	26
2.2.8.1. Proceso de Dirección.....	26
2.2.8.2. Aspectos Fundamentales de Dirección.....	28
2.2.8.3. Principios de dirección que deben guiar la institución educativa.....	30
2.2.8.4. Funciones del director de escuela profesional.	33
2.2.9. Gestión Educativa.....	34
2.2.9.1. Características de la Gestión Educativa.	36
2.2.9.2. Principios de la Gestión Educativa.....	36
2.2.9.3. Componentes de la Gestión Educativa.....	39
2.2.9.4 Definiciones de Términos	41

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Operacionalización de las variables.....	44
3.2. Tipo y diseño de investigación.....	44
3.3. Diseño de la investigación:	44
3.4. Estrategia de Prueba de Hipótesis.....	48
3.5. Recolección de Datos y Análisis Estadísticos.	49
3.6. Población y Muestra.....	49
3.7. Instrumentos de Recolección de los Datos.....	50
3.8. Validez y Confiabilidad del Instrumento	51
3.9. Procesamiento y organización de los datos.....	51

CAPÍTULO IV**RESULTADOS**

4.1. Resultados para evaluar la Gestión Educativa.....	53
4.2. Preguntas del cuestionario de Liderazgo.....	70
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	88
PROCESO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	91
CONCLUSIONES.....	97
RECOMENDACIONES.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del Liderazgo	13
Figura 2: Rejilla gerencial (GRID)	17
Figura 3: Gestión Educativa para crear valor interno y generar impacto.	35
Figura 4: Principios de la Gestión Educativa	38
Figura 5: Diseño de investigación	47
Figura 6: Misión ,Visión y objetivos Institucionales coherentes con las exigencias del desarrollo educativo, económico y social en los niveles local y regional.....	53
Figura 7: Plan anual de trabajo se concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación de los proyectos educativos	53
Figura 8: La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas	54
Figura 9: Las relaciones interinstitucionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente	54
Figura 10: Evaluaciones periódicas de la aplicación del Plan de trabajo anual es práctica institucional y producen reajustes y mejoras	55
Figura 11: Los Directivos de las escuelas profesionales lideran y orientan la concreción del Plan de trabajo anual	55
Figura 12: Los directores de escuelas profesionales conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.....	56
Figura 13: La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos	56
Figura 14: Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.	57
Figura 15: Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable	57
Figura 16: Actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidas por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes	58
Figura 17: El personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución	58

Figura 18: Personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.	59
Figura 19: Las características deseables de los adolescentes y jóvenes en coherencia con las demandas de formación integral se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión	59
Figura 20: Características de los estudiantes al concluir los estudios, corresponde a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el Perfil profesional.	60
Figura 21: Proyecto curricular de la escuela garantiza la formación de saberes integrales coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el plan profesional.....	60
Figura 22: El proyecto curricular de la escuela profesional evidencia las necesidades de aprendizaje paralelo al desarrollo local y regional	61
Figura 23: Unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos	61
Figura 24: Las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión.....	62
Figura 25: La metodología, los medios y materiales educativos empleados por docentes facilitan el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos	62
Figura 26: Actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social realizadas en función de las características deseables de los estudiantes.....	63
Figura 27: Acciones de evaluación en función del Plan curricular y otros documentos técnico pedagógico.	63
Figura 28: Los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos.....	64
Figura 29: El desempeño docente registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo	64
Figura 30: Los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución.....	65
Figura 31: Docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes.	65
Figura 32: Docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.....	66

Figura 33: Capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones.....	66
Figura 34: Participación de estudiantes de manera orgánica, en la planificación curricular a través de reuniones u otras estrategias	67
Figura 35: Participación de los estudiantes en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.....	67
Figura 36: Los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral.....	68
Figura 37: Información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada	68
Figura 38: Las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación de los estudios del plan de estudios de la carrera profesional	69
Figura 39: Los ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria.....	69
Figura 40: Los ambientes físicos de la institución son seguros y adecuados a sus respectivas funciones.....	70
Figura 41: El director organiza reuniones de trabajo	70
Figura 42: Tiene voz y voto en las reuniones de trabajo con el director	71
Figura 43: El director delega funciones dentro de la Escuela Profesional.....	71
Figura 44: El director organiza todas las actividades administrativas de la Escuela	72
Figura 45: El director conoce las expectativas del personal docente	72
Figura 46: Considera usted al director democrático en sus decisiones	73
Figura 47: El director evalúa el nivel de accionar del personal docente.....	73
Figura 48: El Director inspira respeto	74
Figura 49: El director ejerce autoridad respetada por ustedes en la Escuela Profesional ..	74
Figura 50: El clima de trabajo es el adecuado en su Escuela Profesional	75
Figura 51: Existe algún plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones pedagógicas	75
Figura 52: Se realizan actividades de entretenimiento y confraternidad.....	76
Figura 53: El director organiza actividades para el reconocimiento de la creatividad e innovación.....	76
Figura 54: Actitud de optimismo en el director.....	77

Figura 55: El director transmite optimismo al personal docente77

Figura 56: Los objetivos trazados por el director son claros.....78

Figura 57: El director demuestra conocer los objetivos institucionales78

Figura 58: El director comunica al personal docente los objetivos institucionales79

Figura 59: Metas de corto, mediano o largo plazo, definidas por el Director79

Figura 60: El director actúa de acuerdo a las responsabilidades y necesidades de la Escuela Profesional80

Figura 61: El director se muestra como ejemplo a seguir en el desarrollo de las actividades laborales.....80

Figura 62: El Director cumple las normas Institucionales.....81

Figura 63: Percepción de que el director supervisa el cumplimiento de las normas internas81

Figura 64: Acceso a la documentación relevante de la Escuela Profesional.....82

Figura 65: Los canales de comunicación establecidos en la Escuela son los adecuados ...82

Figura 66: Establecimiento de una comunicación fluida con el director83

Figura 67: El director demuestra respeto ante los miembros de la Escuela Profesional ...83

Figura 68: En algún momento se ha sentido ofendido por alguna actitud del director84

Figura 69: El director es una persona socialmente activa84

Figura 70: El director tiene la disponibilidad para el diálogo.....85

Figura 71: El director demuestra comprensión ante situaciones sociales de riesgo85

Figura 72: Ha sentido alguna vez relegado o desplazado injustamente por el director de la Escuela Profesional86

Figura 73: El director ha tomado decisiones autoritarias en la Escuela Profesional.....86

Figura 74: El director actúa con justicia en las funciones que desempeña en la Escuela ..87

Figura 75: Modelo de regresión ajustado92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Perfil del director con respecto al líder directivo	19
Tabla 2: Diferencia entre Administrador y Líder	20
Tabla 3: Gestión organizativa y administrativa.....	40
Tabla 4: Operacionalización de las Variables.....	46
Tabla 5: Población de integrantes de la Facultad de Ingeniería	49
Tabla 6: Muestra de integrantes de la Facultad de Ingeniería	50
Tabla 7: Estadísticos de Fiabilidad interna	51
Tabla 8: Ítems considerados para la evaluación de las variables.....	52
Tabla 9: Resumen del modelo	91
Tabla 10: Análisis de varianza de las variables de Liderazgo y Gestión Educativa	91
Tabla 11: Coeficiente de la Gestión Educativa	92
Tabla 12: Correlaciones de Liderazgo Institucional y Gestión Educativa	93
Tabla 13: Correlaciones entre Liderazgo Administrativo y Gestión Educativa	94
Tabla 14: Correlaciones entre Liderazgo Pedagógico y Gestión educativa.....	95

INTRODUCCIÓN

La Educación es considerada como uno de los pilares de desarrollo de toda sociedad, en este sentido, es importante velar u orientarla hacia la Calidad, es decir, una educación de alta productividad y un proceso continuo de mejoramiento para la satisfacción de los que reciben el servicio educativo.

La Gestión Educativa se va a materializar en los diversos niveles del sistema educativo y la instancia fundamental donde se va a materializar las políticas de estado, de gobierno y sectoriales son las Instituciones Educativas.

Pero la dinámica o inercia de las Instituciones Educativas, depende de una serie de factores como son el aspecto económico, político y sobre todo, la capacidad de Gestión, que depende de la capacidad de Liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas, que implica el Gestor y Promotor de la productividad, eficiencia y eficacia. La Investigación entonces, trata de la relación de las capacidades de Liderazgo de los Directores y su Influencia en la Gestión Educativa.

El Liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones a fin de establecer roles definidos en cada uno de los trabajadores de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo.

Se reconoce el Liderazgo a través de las diversas coordinaciones entre el director con cada uno de los docentes de una Institución Educativa elegida. A su vez los docentes reconocen en la persona del director a la autoridad de la organización del proceso educativo.

Describimos en el presente trabajo de Investigación cuáles fueron las características del Liderazgo de los directores de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna. Debemos considerar que las Investigaciones sobre el Liderazgo de los Directivos no se han realizado en Universidades Privadas y ver como ésta se relaciona con la Gestión Educativa razón por la cual este trabajo busca encontrar dichas

relaciones en las dimensiones de lo Institucional, Administrativo y Pedagógico que caracterice integralmente la figura del director de escuela.

Planteamos en la investigación la utilidad para los futuros investigadores de la línea de Investigación de Gestión en la Educación así como aquellos especialistas o consultores quienes valoran la función del Liderazgo de los directores del sector Privado.

La Investigación comprende cuatro capítulos: En el Capítulo I: Planteamiento del estudio, se considera la fundamentación y formulación del problema, objetivos, justificación, fundamentación y formulación de la hipótesis, identificación y clasificación de variables.

En el Capítulo II: Marco Teórico, se describen los antecedentes de la Investigación, bases teóricas, definición conceptual de términos.

En el Capítulo III: Metodología de la Investigación, comprende la Operacionalización de variables, tipificación de la investigación, estrategia para la prueba de hipótesis, población y muestra, instrumentos de recolección de datos.

En el Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de datos, el proceso de prueba de hipótesis, la discusión de los resultados, y la adopción de las decisiones. Arribando finalmente a conclusiones y recomendaciones relevantes. Además se da a conocer la bibliografía consultada y, en los anexos se adjunta, instrumentos de recolección de datos, cuadros y tablas de interpretación de los datos.

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Los avances científicos y tecnológicos acompañados con este fenómeno de la globalización obligan a todo sector y quehacer a mejorar en términos de calidad.

La calidad, entendida como el conjunto de atributos finales de un producto o servicio. Esta definición proyectándola en la educación, se puede señalar como la capacidad de la Institución Educativa de brindar el servicio en lo pedagógico, administrativo e institucional con la satisfacción de aquellos que reciben este servicio.

Es decir, calidad de la Gestión de una Institución Educativa , puede ser el resultado de varios factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: el rendimiento académico de los estudiantes, la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular, la participación de los padres de familia, la asignación de recursos para obras de desarrollo institucional, generación de ingresos propios, entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de Liderazgo de los directores de dichas instituciones, por lo que es necesario determinar la relación que existe entre estos factores, ya que los resultados nos permitirán sugerir darle su debida importancia y para la toma de decisiones a este nivel.

En la facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna a través de las seis carreras profesionales que presenta, se ha podido notar en sus directores/coordinadores de las distintas escuelas carencia de desarrollo de actitudes de Liderazgo y Gestión Educativa, por tal fin será necesario diagnosticar y reconocer las características de estas variables desde el punto de vista Administrativo, Institucional y Pedagógico y determinar específicamente la relación entre ellas, esta condición de relación permitirá

direccionar las acciones de capacitación y establecer Planes de Mejora, con mayor razón ahora que está en pleno proceso de Autoevaluación las diversas escuelas que la componen, ya que se requiere contar con líderes al frente de las carreras profesionales con una serie de características que le permita ser un buen Gestor y por ende ser competitivo frente a la competencia (Almeyda,2006). Por todo ello se plantea la siguiente pregunta

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el Liderazgo de los directores de las escuelas profesionales se relaciona con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, año 2014?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Pedagógico de los directores de las escuelas profesionales y la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014?

2. ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Administrativo de los directores de las escuelas profesionales y la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna en el periodo mayo-julio del 2014?

3. ¿Qué relación existe entre el Liderazgo Institucional de los directores y la Gestión Educativa de las escuelas profesionales en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014?

1.3. Objetivo general

Determinar la relación del Liderazgo de los directores de escuelas profesionales con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo -julio del 2014.

1.3.1. Objetivos específicos

- Determinar la relación que existe entre el Liderazgo Pedagógico de los directores de las escuelas profesionales y la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.
- Establecer la relación que existe entre el Liderazgo Administrativo de los directores de las escuelas profesionales y la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.
- Comprobar la relación que existe entre el Liderazgo Institucional de los directores de las escuelas profesionales y la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.

1.4. Formulación de la Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El Liderazgo de los directores de las escuelas profesionales se relaciona con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.

1.4.2. Hipótesis específicas

1. Existe relación entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Educativa de los directores de las escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna en el periodo mayo-julio del 2014
2. Existe relación entre el Liderazgo Administrativo y la Gestión Educativa de los directores de las escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014

3. Existe relación entre el Liderazgo Institucional y la Gestión Educativa de los directores de las escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014

1.5. Variables e Indicadores

1.5.1. Variable independiente

Vi = Liderazgo de los directores de las escuelas profesionales

Indicadores

- Organiza reuniones de trabajo
- Tiene voz y voto en las reuniones de trabajo.
- Delega funciones
- Organiza todas las actividades administrativas
- Conoce las expectativas del personal docente
- Soluciona los problemas eficientemente
- Democrático en sus decisiones.
- Evalúa el nivel de accionar del personal docente.
- Inspira respeto
- Ejerce autoridad
- El clima de trabajo es el adecuado
- Plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones pedagógicas.
- Actividades de entretenimiento y confraternidad
- Organiza actividades para el reconocimiento de la creatividad e innovación
- Actitud de optimismo
- Trasmite optimismo al personal docente
- Los objetivos trazados son claros
- Demuestra conocer los objetivos institucionales.
- Comunica al personal docente los objetivos institucionales

- Define metas de corto, mediano o largo plazo
- Actúa de acuerdo a las responsabilidades y necesidades
- Se muestra como un ejemplo a seguir en el desarrollo de las actividades
- Cumple las normas Institucionales.
- Supervisa el cumplimiento de las normas internas
- Tiene acceso a la documentación relevante
- Los canales de comunicación establecidos son los adecuados.
- Establece una comunicación fluida
- Demuestra respeto ante los miembros
- Actitud del director.
- Socialmente activa.
- Disponibilidad para el diálogo.
- Comprensión ante situaciones sociales de riesgo.
- No relega o desplaza injustamente.
- No toma decisiones autoritarias.
- Actúa con justicia en funciones que desempeña.

1.5.2. Variable dependiente

Vd = Gestión Educativa de las escuelas profesionales

Indicadores:

- Gestión Pedagógica.
- Gestión Administrativa.
- Gestión Institucional

1.6. Justificación de la Problemática.

La investigación surge ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento a la Gestión Educativa de los directores de las diferentes escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería y esto se genera porque los directores y/o coordinadores como responsables de las carreras profesionales, no asumen el rol protagónico de Gestión que le corresponde.

Las conclusiones que genere esta investigación podrán servir como fuente de información a otras investigaciones, así como el proceso metodológico y los instrumentos utilizados. Se vienen desarrollando, una serie de capacitaciones a nivel tecnológico, pedagógico, herramientas empresariales a los encargados de las escuelas, pero no se ha evaluado desde la perspectiva de las instituciones para verificar el impacto de las mismas en la Gestión.

Además, servirá como fuente de información para la toma de decisiones en apoyar la preparación y actualizaciones de los que estén como directores/coordinadores o se establezca un área en la institución acreditada para formar a este personal directivo (Alvarado, O. 2000)

CAPITULO II FUNDAMENTO TEORICO-CIENTÍFICO

2.1. Antecedentes de Investigación

Respecto a la Administración y/o Gerencia de la Educación, han surgido nuevas teorías y concepciones, que buscan la eficacia y la efectividad en la Administración Educacional. En relación a esta problemática, existen diversos planteamientos como lo señalan: López (2004), sostiene que: “La Gerencia Educativa está en manos de personas no calificadas profesionalmente, para administrar la dirección de las escuelas profesionales”. Se desprende de la conclusión, una situación por demás perjudicial; puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en la educación de un país, se obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

Arévalo (1997), manifiesta que “La acción de los directivos, se preocupa más por las actividades administrativas, que por la función educativa”. Este cumplimiento a medias del rol gerencial del director, los convierte en funcionarios carentes de habilidades, para analizar variables contingenciales, que correspondan a situaciones específicas; en funcionarios carentes de creatividad, para aplicar estrategias administrativas, que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Calero (1998), considera que “Se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo o gerencial, que a su vez se traduce en ausencia de un Liderazgo eficaz y eficiente”. Se puede también inferir de este planteamiento, que además de planificar, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un Gerente Educativo, consiste en lograr influir en los demás, para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la Institución Educativa. Tal situación, requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma, que le empujen a

adquirir y utilizar el poder para lograr cosas, por medio de otras personas. El estilo de Liderazgo del director tiene mucha trascendencia en la Gestión de la Educación tal como lo señala: Calero, M. (1998), considera que es importante que el director de la escuela profesional, tome conciencia de su rol de líder, el mismo que le permita inspirar respeto y debe ganar el apoyo, por lo que él sostiene, por lo que él representa y por su forma de relacionarse con sus colegas docentes. El líder tiene poder, tiene autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso, no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula e infunde en la organización educativa, valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros.

Considera que el Liderazgo es el proceso de influir sobre las personas, para que intenten con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. El estilo de Liderazgo que es eficaz para un lugar, puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas (Medina, 2005)

El Liderazgo es una nueva filosofía de dirección, para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de una misión. El Liderazgo incrementa la calidad del trabajo, al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguir la calidad total.

2.2. Bases Teórico-científicas

2.2.1. Diagnóstico de la Educación Superior

De acuerdo con Varela (2008), un diagnóstico aplicado a finales del siglo XX arrojó un balance crítico del Sistema de Educación Superior Mexicano, que sirvió de guía a la política vigente: estándares del profesorado inferiores al nivel internacional; equipamiento académico insuficiente; vínculos limitados de las Instituciones Educativas Superiores (IES) con la sociedad y la economía de su entorno; escaso trabajo colegiado; participación muy reducida de los gobiernos estatales tanto en políticas públicas como en

financiamiento y; baja eficiencia terminal y en consecuencia altos costos por egresado, entre otros.

El mismo autor señala que estos problemas se atribuyen fundamentalmente a que las instituciones que componen el sistema no son iguales en calidad de formación, ni en publicaciones, ni en habilidad para competir por financiamientos, ni en proyectos de investigación y desarrollo, ni en capacidad de transferir tecnología. A pesar de ello, la Educación Superior había avanzado en ampliación de la matrícula y cobertura social, pero también había acumulado algunas desviaciones importantes con respecto a prácticas universitarias más probadas.

Como correctivos, se propusieron tres metas principales: 1) Ampliación de la cobertura de la Educación Superior con equidad; 2) Educación superior de buena calidad y; 3) Integración, coordinación y gestión del sistema de educación superior.

Algunas de las implicaciones que de estas metas se derivan, son: el incremento de la matrícula dando nuevas posibilidades de acceso a grupos sociales que antes no alcanzaban la educación superior o lo hacían en porcentajes reducidos, incluye aumentar la oferta en zonas y regiones poco atendidas y crear un sistema nacional de becas. Para mejorar los programas educativos, se impulsa la superación profesional, la actualización de contenidos curriculares y el desarrollo de enfoques flexibles. Para la atención diferencial de los estudiantes y mejorar su desempeño, se generan programas tutoriales individuales y de grupo, y así reducir la deserción y el retraso en la terminación de estudios.

También se apoya financieramente la superación de los académicos, la mejora de los programas educativos, provisión de infraestructura adecuada para el trabajo y crecimiento de la matrícula de los estudios de posgrado, como claves para el aseguramiento de la calidad. En relación a ello, se

consolida un régimen Nacional de Evaluación y Acreditación no gubernamental, sustentado en juicios de pares académicos de reconocido prestigio. Con ello se pretende transformar el subsistema actual de las IES en otro más abierto donde las instituciones participen en redes regionales, nacionales e internacionales de cooperación e intercambio científico.

Ante la llamada sociedad del conocimiento, los nuevos egresados habrán de insertarse en un mercado de trabajo con nuevas características, por lo que la Educación deberá buscar también reintegrar sus tres funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión cultural en un nivel de mayor calidad. Para ello, se le da importancia al concepto de “Cuerpos Académicos” que serían los encargados de incrementar la capacidad de cada IES de generar y aplicar conocimiento (Almeyda, 2005).

Situación inicial de la Evaluación del Liderazgo de los Directores de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna.

Abordar al Subsistema de Educación Superior representa enormes retos por ser una de las modalidades más recientes, por sus finalidades más específicas, por el contexto en el que se crean, entre otras, y al enfrentarse a múltiples situaciones a evaluarse, puede reflejar aspectos que tal vez se alejen de las expectativas que sustentaron su creación.

Si lo anterior lo cotejamos con la situación económica del Estado Peruano, el grado de independencia técnico-científica y el contexto globalizador, entre otras, si agregamos estilos de Liderazgo y Gestión que los directivos dotan a la organización para tratar de implementar políticas y conseguir la concreción de sus objetivos, se torna aún más difícil.

Con estas reflexiones, podría considerar que el modelo de Educación de las Universidades esté enfrentando ciertas dificultades para concretar cabalmente sus finalidades a pesar de las políticas en operación, pero

expuestas entre otras, no sólo a la participación del Sector Privado y al Estado, sino al Liderazgo y Gestión que prevalece en la organización. Así tenemos, por ejemplo, que de las políticas en educación superior que debieran estarse implementando, a partir del diagnóstico que refiere Vásquez (2006), encontramos que se ofertan carreras profesionales que desde su fundación se aprobaron, sin haber actualizado o cambiado sus currículums de estudios, relacionado directamente con el escaso o nulo funcionamiento del Consejo de Facultad.

No existe un Programa de Mejora del Docente Universitario, ya que no existe fondo económico para este rubro, el apoyo es mínimo de acuerdo a disponibilidad presupuestal por no haber partida presupuestal para el Programa, la estancia de sus docentes es volátil y más difícil la contratación de perfiles con posgrado.

De igual manera, no se cuenta con un centro de investigación, sin embargo, se lleva 2 proyectos de investigación con los sectores, de acuerdo a sus necesidades. Asimismo, no existe colaboración entre pares académicos entre instituciones para realizar investigación.

La vinculación con empresas, se realiza al estilo tradicional, buscando las más grandes en espera de la contratación de egresados después de realizar allí sus prácticas pre-profesionales; sin embargo, la transferencia tecnológica es la gran ausente ante empresas de la región que lo requieren; cuando ocurre, son acciones aisladas, pero no por política de la facultad.

En relación con la Autoevaluación y Acreditación de las Escuelas Profesionales que conforman la Facultad de Ingeniería, se encuentran en proceso algunas carreras como Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Civil e Ingeniería Agroindustrial.

Considero que, con esta suma de eventos desfavorables, el estado actual de la conducción interna de las carreras profesionales de esta facultad, debería

contar estructuralmente con procesos que incidan significativamente en la formación de los jóvenes, logrando que respondan mejor a expectativas personales y del sector público, privado y social local y regional.

En las condiciones actuales tan variables del mundo globalizado, se requiere la adopción de nuevas formas de gestión en la toma de decisiones académicas, para dar cumplimiento a necesidades propias de instituciones de nivel superior, con el fin de alcanzar eficazmente los objetivos de la organización.

Derivado de las reflexiones anteriores, surgieron cuestionamientos que impulsaron la exploración documental y de campo, siendo punto de referencia para el desarrollo temático del presente trabajo.

2.2.2. Liderazgo

Sobre el término Liderazgo existe una variedad extraordinaria de estudios a través de los tiempos, la controversia sobre este tema ha sido larga y compleja, en tal razón seguidamente se presenta la definición planteada por algunos autores.

La palabra Liderazgo proviene del inglés "TO LEAD", que significa guiar.

Para Koontz (1996), el Liderazgo "es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales".

Según el Diccionario de Ciencia de la Conducta, Liderazgo "Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"

El Liderazgo es definido como "La influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "Alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el

seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el Liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

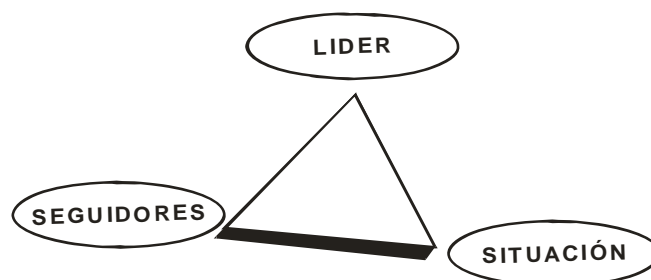


Figura 1: Componentes del Liderazgo

Fuente: Medina (2005).

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido, según su estilo de liderazgo. Aunque, en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratado de liderar.

López (2004), define al Liderazgo como el compromiso efectivo de los cuadros directivos de la organización (pública o privada) y del propio presidente o director general con la calidad. Sus estudios sobre el Liderazgo en las organizaciones han puesto de manifiesto el rol fundamental que desempeñan los directivos en el éxito o fracaso en la Gestión de la organización.

Entre las competencias que destacan a los líderes que han transformado sus organizaciones están; visión del negocio, desarrollo del compromiso entre elementos internos y externos a la organización, habilidad y estrategias, que permitan el desarrollo de la visión empresarial.

Aun así, hay quienes consideran al "Liderazgo inconsciente" un concepto dudoso. Muchos, utilizando un concepto diferente de Liderazgo, alegarían que ni siquiera puede llamársele Liderazgo porque no existe una intención deliberada de ser líder. De acuerdo con Medina (2005) el concepto que el líder tiene de los demás afecta su estilo de liderazgo. En este sentido, existirían dos teorías de Liderazgo:

2.2.2.1 Teoría X:

El sociólogo Douglas McGregor (1906-1964) postuló dos teorías contrapuestas en su libro "El Lado Humano de la Empresa" (1960). Por una parte, la denominada X, según la cual a una persona mediano le gusta el trabajo por naturaleza y trata de evitarlo. De hecho, a las personas les gusta ser dirigidas, puesto que así evitan cualquier responsabilidad; no albergan ambición alguna, sólo desean seguridad.

Una teoría tradicional representada en: la Teoría X según McGregor la teoría del hombre racional-económico según Schein. En este caso, el líder ve a las personas con las que trabaja como poco ambiciosa, poco trabajadora y evasiva para las responsabilidades.

Las personas sólo se motivan por la recompensa económica y el conflicto es inevitable. Las personas dependen de la gerencia, solas no pueden hacer nada. El líder debe motivar, organizar, controlar y ejercer coerción. Estas personas aceptan a un líder que los dirija porque carecen de interés porque no les gusta tener responsabilidades. Quien asume las responsabilidades y la carga de desempeño de las personas que están a su cargo es el líder. Este caso sucede mayormente en empresas de negocios. Las premisas de la teoría X son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

- Debido a esta tendencia humana al regir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

2.2.2.2. Teoría Y:

Los directivos de la Teoría Y, consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

La teoría Y, de McGregor y la teoría del hombre de autorrealización de Schein. Esta teoría manifiesta que las personas se motivan por una jerarquía de necesidades. Cuando las necesidades primarias están satisfechas, aparecen nuevas necesidades que se convierten en fuerzas motivadoras. La teoría asume que las personas disfrutan del trabajo, diversión y descanso en igual forma porque las personas tienen necesidad de realizarse, ejercen su autodeterminación y autocontrol buscando objetivos que valoran. Estas personas son creativas, innovadoras, aceptan y buscan responsabilidades. De acuerdo con esta teoría, el líder crea oportunidades para que las personas que estén a su cargo, utilicen sus capacidades en mayor grado. Con estas personas, el líder no necesita motivar ni controlar sólo canalizar la motivación intrínseca que existe en cada persona que tiene a su cargo.

2.2.2.3. Grid Gerencial de Black y Mouton.

Elaborada por Robert Blake y Jane Mouton, establecen la rejilla del Liderazgo basada en cinco estilos de Liderazgo, en estos estilos se combina tanto el interés de las personas como el interés de la producción. El que podríamos llamar primer estilo se caracteriza por un interés escaso por el grupo, así como por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo, preocupados por conservar al grupo. Un segundo estilo caracterizado por un elevado interés sobre las personas y bajo interés en la producción. En este sentido por el hecho de que exista una alta preocupación por el grupo hace que el ambiente sea óptimo. El tercer estilo se caracteriza por un alto interés en la producción y bajo sobre el grupo. Es un estilo autoritario. El cuarto estilo busca el equilibrio en el Liderazgo tanto en el plano de relación con el grupo como en la producción. Por último, el quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación.

El GRID Administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en los estudios anteriores, basándose en los estilos de "Preocupación por la gente" y "Preocupación por la producción", que en esencia representan las dimensiones de "Consideración" y "Estructura inicial" de Ohio State University, o las dimensiones de "Orientación hacia el empleado" y "Orientación a la producción" de la Universidad de Michigan.

Utilizando los cuatro cuadrantes del Modelo de Ohio State, se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja 81 diferentes estilos de Liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,1; 9,1; 1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5).

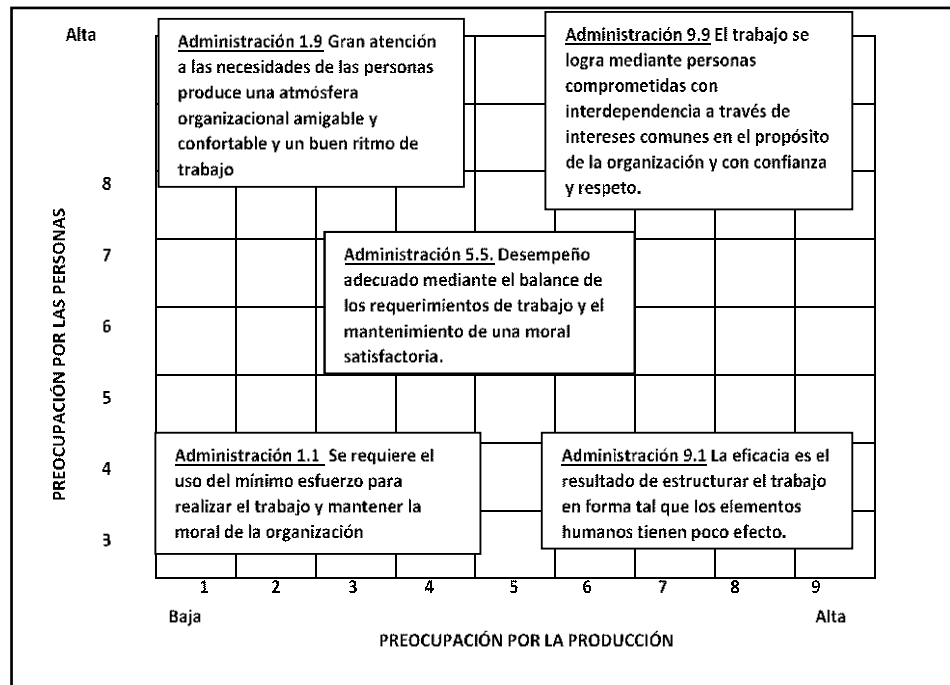


Figura 2: Rejilla gerencial (GRID)

Fuente: CISE PUCP (2007)

La rejilla gerencial (GRID) no muestra los resultados producidos sino más bien, los factores dominantes en el pensamiento de un líder respecto a la obtención de resultados.

El GRID es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de Liderazgo, y de ver como se comparan un estilo con otro. El GRID identifica los intereses del líder y le facilita ver cómo interactúan los dos intereses. Cinco de las muchas teorías o estilos posibles de Liderazgo y supervisión se destacan con mayor claridad y son las que aparecen en el centro y las cuatro esquinas de la parrilla o matriz, que se conoce con el nombre en inglés como "GRID".

Con base en los resultados de Blake y Mouton se encontró que los mejores dirigentes son aquellos que se desempeñan con un estilo 9,9 en contraste con un estilo 1,9 (tipo club campestre) o un estilo 9,1 (tipo autoritario).

2.2.3. El Liderazgo Directivo en la Institución Educativa Superior

Podemos definir el Liderazgo Directivo, en concordancia con los autores Ibáñez(1996) y Alvarado (2003) como el “Arte para guiar a los miembros de la Institución Educativa con una sola visión, a través de la persuasión, la fuerza de las ideas, las propuestas, la empatía, la voluntad, la capacidad administrativa hacia el logro de los objetivos trazados en el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I), teniendo en cuenta las expectativas y consideraciones por cada uno de ellos”, tal como se expresa en el siguiente cuadro comparativo del director con respecto al líder directivo.

Tabla 1: Perfil del director con respecto al líder directivo

Director	Roles	Líder directivo
Sabe cómo se hace	Tareas	Enseña cómo hacer
Privilegio de mando	Autoridad	Privilegio de servicio
Rutinario	Creatividad	Innovador
Cierra las opiniones	Magnetismo	Abierto a ideales
Aquí mando yo	Mando	Aquí sirvo yo
Empuja al grupo	Acciones	Guía al equipo
Se cansa y aburre	Resistencia	Se cansa pero no aburre
Llega a tiempo	Puntualidad	Llega adelantado
Hace una carga	Trabajo	Hace un privilegio
Existe por la autoridad	Existencia	Por la buena voluntad
Cada cual con lo suyo	Cumplimiento	Va al frente, lidera
Halaga grados y títulos	Figuración	No necesita exhibirse
Asigna y ordena	Deberes	Da el ejemplo en equipo
Como a empleados	Manejo del personal	Como a personas
Busca culpables	Fallas y errores	Busca o da soluciones
Dinamismo obligado	Desempeño	Dinamismo "mágico"
Se guarda el secreto	Conocimientos	Enseña y capacita
Siempre de recibir	Actitud	Siempre de dar
Cree haber solucionado	Problemas	Corrige – acciona
Castiga, sanciona y culpa	Faltas	Castiga, pero enseña
De conveniencia	Trato	Respetuoso
Masifica	A la comunidad	Conoce a cada uno
Pone en tensión	Presencia	Fortalece la institución
Desconfianza y celo	Inspira	Confianza
Impone	Orden	Subyuga, enamora
Inyecta miedo	Persona	Inyecta entusiasmo
Cortoplacista	Visión	Futurista
Sigue las de "arriba"	Directivas	Analista, se anticipa
Aceptable	Grado cultural	Alto, dinámico, excelente
Acepta como son	Valores	Crea y afirma
Eficiente	Resultados	Eficaz

Fuente: Ibáñez (1996).

2.2.4. Características del Líder en contraste con el Administrador

El Liderazgo es un aspecto importante en la Administración, de las actividades gerenciales de la dirección. La esencia del Liderazgo es que los demás se

hagan partícipes de las metas; entonces es importante diferenciar al Administrador del Líder.

Tabla 2: Diferencia entre Administrador y Líder

ADMINISTRADOR	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> • Es conservador. • Es una copia. • Mantiene lo establecido. • Se concentra en estructuras y sistemas. • Controla. • Tiene una visión a corto plazo. • Pregunta cómo y dónde. • Sus objetivos son las utilidades • Acepta el status. • Es un buen soldado. • Hace bien las cosas. • No va más allá de sus posibilidades. • Es equilibrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Es innovador. • Es un original. • Desarrolla nuevos caminos. • Se concentra en las personas. • Inspira confianza. • Tiene una visión a largo plazo. • Pregunta qué y por qué. • Su visión es conceptual. Desafía lo establecido. • Es un desobediente en orden superior. • Hace lo que debe hacer. • Intenta lo imposible. • Es soñador

Fuente: Medina (2005).

2.2.5. Modelos de Liderazgo

a. Modelo de contingencia del Liderazgo

Ayuda a tener una mejor visión del entorno para saber qué cualidades pueden lograr mejorarlo. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el Líder o Gerente, que hace y en qué situación toma lugar el Liderazgo. El que alguien posea ciertas cualidades y comportamientos no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes (Medina, 2005).

b. Modelo situacional del Liderazgo

Un Líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no. Se requiere para ello contar con:

- 1.- Estilo del Líder: las características del Liderazgo que un gerente utiliza:
- 2.- Orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
- 3.- Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.

2.2.6. Estilos de Liderazgo

Según Vásquez (2006), el investigador Kurt Lewin y sus colegas realizaron un estudio en la Universidad de Iowa, donde exploraron tres comportamientos o estilos de Liderazgo denominado Autocrático, Democrático y de Laissez Faire:

➤ Estilo Autocrático

Describe a un Líder que tiende a centralizar la autoridad, aconsejar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los subordinados.

➤ Estilo Democrático

Describe a un Líder que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación y decisión de métodos de trabajo y metas y a emplear la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

➤ Estilo Laissez-Faire

Describe a un líder que, por regla general, da a su grupo una libertad completa para tomar decisiones y terminar un trabajo en la forma que mejor le parezca.

2.2.6.1. Importancia del estilo de Liderazgo:

1. Es importante por ser la capacidad para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, han sobrevivido debido a la presencia de un Liderazgo dinámico.
5. Unificar habilidades de los miembros del grupo.

2.2.6.2. Liderazgo Académico

El Liderazgo Académico de los Docentes Universitarios, que en sí mismo podría funcionar como agente de cambio en las IES (instituciones educativas superiores), tradicionalmente se ha visto reducido a transmitir conocimientos, por lo que más que catalizador de actitudes y conductas de los futuros ciudadanos, se ha convertido en obstáculo del desarrollo de los estudiantes. Una posible mejora de esta capacidad de Liderazgo para transformar las IES podría estar representada por la inclusión propositiva de aquellas prácticas de liderazgo que el propio colectivo y las pautas organizacionales determinaran para el desarrollo de valores culturales que requieren las sociedades en las que están inmersas para formar las generaciones futuras. (Medina, A. 2005).

Enfatizar esta función del Líder Académico en los Docentes Universitarios implica ubicar las prácticas de Liderazgo de los docentes que posibiliten a las IES poner en el centro la mejora de los aprendizajes a fin de tender la mejor de las redes de seguridad.

Esta metáfora constituye la función de la educación como red de seguridad para los estudiantes que los apunta la protege en su desarrollo como ciudadanos posibles para que sus egresados obtengan las competencias suficientes para el desarrollo de sus objetivos individuales y colectivos. Este Liderazgo significa que el docente garantice el derecho de aprender, que los alumnos aprendan mejor. Lo importante aquí es crear la condición, el punto de referencia a fin de poder continuar, emular, diferenciar la experiencia exitosa aprendida (Thompson, 1995).

Lograr que los docentes desarrollen la capacidad de influir en un grupo a fin de que logren sus metas requiere también la necesaria profundización en las diversas conceptualizaciones del Liderazgo, particularmente sobre las prácticas de Liderazgo que implican los procesos de influencia pedagógica, así como las prácticas relacionadas con el desarrollo del personal. Ello requiere que el docente influya de manera significativa para que el estudiante desee saber, conocer, reflexionar, valorar y elegir tanto la información como las oportunidades de acción que se le presentan en su tránsito por la Universidad (Lorenzo, 1997).

2.2.7. Prácticas de Liderazgo que fortalece la Gestión Educativa.

El Liderazgo es la dimensión de la Gestión Educativa Estratégica, que asume que los cambios a emprender, requieren identificar y plantear los problemas colectivos, reconocer sus conflictos, evaluarlos en función de los valores a profundizar, para alcanzar resultados socialmente útiles. Dicha transformación incluye procesos específicos y colectivos de formación, que promuevan múltiples creatividades, compromisos y responsabilidades de los sujetos.

En este sentido las prácticas del Liderazgo son un medio para:

- Generar aprendizajes organizacional y social.
- Resolver colectivamente problemas nuevos.

- Redefinir los valores.
- Ajustar los procesos de acción para alcanzar esos valores.
- Estimular el desarrollo de otras formas de comprender y actuar.
- Ampliar los procesos de mejora continua.
- Desarrollar y sostener círculos de aprendizaje profundo
- Solventar procesos extendido y continuos de formación para el fortalecimiento de competencias complejas, tanto individuales como colectivas.

Pueden identificarse prácticas eficaces para convocar y motivar a la gente a emprender cambios y transformaciones, a orientar el sentido colectivo del hacia dónde vamos y cómo queremos que sea esa realidad para la que se trabaja.

Estas prácticas no son aplicaciones lineales o secuenciales. Son, más bien, procesos donde el inicio de una, no supone que nos puede ir generando el despertar de la siguiente.

Según Vásquez (2006), señala las prácticas que favorecen la construcción del Liderazgo:

a) Autoridad del Director

Posee reconocimiento por el grupo de docentes. Para tal efecto el Director se establece como referente ético y determina la visión institucional desde las perspectivas personales y legales de su cargo.

La autoridad del director se da en instructivos qué se debe hacer y cómo implementarlo en las aulas. Es importante identificar cómo los docentes le atribuyan autoridad al director por su capacidad de dirigir la organización educativa sobre la base de su experiencia personal y profesional en el ámbito educativo al compartirles una visión de lo esperado por cada uno de ellos durante el año lectivo.

El director tiene estrategias empíricas de incrementar su autoridad al otorgar a los docentes niveles de autonomía, reconocer sus logros y alentar su

desarrollo personal los cuales legitiman su autoridad en la percepción de sus profesores (Arévalo, 1997).

b) Poder de convencimiento

El director sustenta razones de interés en el trabajo profesional. Así el director proporciona los procesos favorables a la visión institucional y maneja las expectativas de los docentes a favor de su obtención enfatizando a su propia organización.

El poder de convencimiento del director es un proceso comprometido e inducido conscientemente de manera individual y emocional en su trabajo con los docentes. Si obtenemos lo anterior, el compartir la visión de la organización educativa facilita involucrar a los docentes en el proceso de trabajo anual como es: Formulación, que implica necesariamente análisis interno, análisis externo elaboración de objetivos y construcción de estrategias. Implementación, procedimientos del cómo realizar las actividades en la organización educativa. Seguimiento, elaborar estrategias de seguimiento y control a fin de evaluar los resultados programados.

c) Apoyo en el trabajo

Es quien fomenta estrategias frente a problemas cotidianos de los docentes. Así los docentes replantean su trabajo profesional al manejar más de una alternativa de solución en mejora de su accionar profesional.

El apoyo del docente hacia la labor del director ocurre al respaldar el trabajo realizado de manera planificada, producto de una asesoría ocasional a fin de resolver los problemas de la organización.

d) Asertividad del Director

Quien trata a cada docente de acuerdo a sus capacidades y necesidades manifestando su opinión sin agredir, ni ser agredido. El Director resalta las necesidades individuales de desarrollo personal y profesional dando a cada quien su unicidad.

El Liderazgo ejercido por el director basado en el asertividad crea oportunidades de crecimiento individual en cada docente. Además, el desarrollo de la cultura organizacional sirve de soporte para dicho crecimiento, beneficiando a la institución y al docente. Así el Director otorga oportunidades a sus colaboradores e incentiva a un crecimiento personal (Covey, 1997).

2.2.8. El Director

El Director es responsable de la Gestión Educativa. Según Whitaker (1998), considera que el director asume la representación legal de la Escuela Profesional. Ejerce su Liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos; el Director debe tener siempre en mente, que su principal objetivo es el “Mejoramiento de la Calidad Educativa” y para ello, lo primero que debe de hacer es el diagnóstico de su institución y priorizarlos problemas en el Proyecto Operativo Institucional (POI).

Para ser un Líder de la Educación, necesita organizar su trabajo, dedicar suficiente tiempo a cada una de las actividades planificadas en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

La actividad del Director de la Escuela Profesional debe ser la de identificar problemas, clasificarlos y presentarlos ante el Consejo de Facultad (COFA), Haciendo ver la importancia de ellos y sugiriendo las soluciones oportunas, para que sean consideradas dentro del (PAT).

2.2.8.1. Proceso de Dirección.

La dirección dentro del enfoque gerencial supone la conducción de la organización, basados en un conjunto de decisiones acertadas para promover la participación de todos los administrativos en la marcha exitosa de la empresa o institución. Para Fernando Almeyda la dirección es “Dirigir e influir

en las personas, para que orienten su actuación hacia el logro de objetivos de su organización”.

Según Koontz (1996) la dirección: “Consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; ya que un administrador debe de ser un líder eficaz de manera que pueda motivar y guiar a sus empleados a lograr las metas y objetivos individuales y de grupo”.

Es necesario distinguir nítidamente la autoridad del Director, debe tener como sustento la capacidad de Liderazgo, de tal manera que los administrados cumplan sus deberes funcionales entusiastamente.

En la dirección de las organizaciones o instituciones, es necesario emplear una serie de técnicas y estrategias pertinentes a cada contexto social imperante, y esto conllevará sin duda, a optimizar los esfuerzos y el logro de las metas previstas.

Como señala: Thompson (1995) “Una buena estrategia y su adecuada implantación son las señas más confiables de una buena dirección”.

Respecto al concepto de dirección refiere Alvarado (2000) que: “es la tarea mediante la cual el Administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo Gerencial o Directivo”.

Por su parte, Lepeley (2001), señala que dirección, “Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados”.

Para López (2004), señala que la dirección: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la institución".

Calero (1998), hace referencia que “Es importante que el director como líder debe tener cualidades para ayudar a proveer los medios para atender las metas de la institución educativa”.

En tal sentido, el Director quien está a cargo de la dirección de una Institución Educativa, su papel debe ser eficaz y contribuir al cambio, demostrando capacidad para encontrar respuestas adecuadas a: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, para qué y para quienes cambiar e innovar.

El rol del Director es de Líder, este Liderazgo debe nacer de su formación y fuerza moral para exigir a otros un comportamiento similar.

2.2.8.2. Aspectos Fundamentales de Dirección

En el proceso de dirección hay que tener en cuenta cuatro aspectos que son parte de la naturaleza humana y que no pueden ser ignorados por quienes tienen la responsabilidad de dirigir, es más pueden condicionar el éxito o fracaso en su Gestión (Whitaker, 1998).

a) La Multiplicidad de Papeles.

Las personas no son simplemente factores de producción, son miembros de un sistema social en el cual cumplen diferentes roles, son consumidores de bienes o servicios, son miembros de una familia, de una iglesia, de un club, de un partido político, de una Universidad, etc.

b) No existe una persona promedio.

Además de cumplir diferentes roles son también diferentes entre sí mismas, tienen diferentes necesidades, intereses, actitudes, niveles de conocimiento, habilidades y potencialidades, en consecuencia, no hay persona promedio, lo que hay son individualidades (Vásquez, 2006).

c) La dignidad personal.

El rol que tipifica la gestión administrativa es el logro de los resultados organizacionales, sin embargo, como ya lo hemos precisado, esta función

gerencial implica el máximo aprovechamiento del esfuerzo de otros. (Lorenzo, 1997).

d) Consideración de la persona total.

El ser humano es una persona total que tiene una serie de características y potencialidades que interactúan entre sí y que recibe o es influenciada por factores externos, es un ser integral que puede cambiar impredeciblemente porque, además, es una individualidad en sus reacciones (Thompson, 1995).

Características fundamentales que debe tener un buen Gerente/Director:

- **Respecto a los valores.**

- * Profundo respeto a la dignidad de sus colaboradores, a sus valores y sus tradiciones.
- * Debe tener responsabilidad social y asumir un compromiso moral con la comunidad.
- * Debe ser leal, veraz, justo y honesto.

- **Respecto a su comportamiento.**

- * Debe estar dispuesto a asumir riesgos.
- * Debe aceptar que los demás pueden equivocarse.
- * Debe ser capaz de compartir conocimientos.
- * Debe ser un agente de cambio.
- * Debe ser un líder que sepa asumir responsabilidad y tener capacidad de autocrítica.

- **Respecto a sus conocimientos y experiencias.**

- * Debe conocer y ser capaz de analizar y prever el nivel de influencia del entorno de la empresa.
- * Debe manejar eficazmente los métodos de toma de decisiones.
- * Debe conocer el manejo integral de la empresa, especialmente de las áreas estratégicas.

- **Respecto a sus habilidades.**

- * Debe tener una capacidad analítica e integradora.
- * Debe ser capaz de solucionar conflictos.
- * Establecer y manejar las relaciones humanas.

2.2.8.3. Principios de dirección que deben guiar la institución educativa.

Según Alvarado (2003), los principios que deben guiar la dirección de una institución son:

a) Principio de amortización de metas.

Según este principio, las metas de la institución educativa deben lograrse teniendo en cuenta las expectativas de todos los integrantes de la comunidad educativa, es decir, de los profesores, alumnos, padres de familia, administrativos, el gobierno, la población y la sociedad.

b) Principio de compatibilización de objetivos.

Según este principio las metas personales de los miembros de la institución (referidos a los beneficios) deben estar en armonía con las metas institucionales (producción), con el propósito de optimizar el éxito de la institución.

c) Principio de motivación.

El personal que labora en la institución sin duda, para un mejor desempeño de su función o labor requiere de una buena motivación, de ello se deduce que aquel que esté mejor motivado, trabajará y producirá mejor.

La motivación para el trabajo es la interacción entre la persona y su trabajo, que vendría determinada tanto por las demandas y recursos que plantea el trabajo, como por las demandas y recursos que la persona posee y que intenta satisfacer y aplicar en su trabajo. Cuando mayor sea el ajuste entre las características y objetivos del trabajo y de la persona, mayor será el

ajuste entre las demandas y recursos que ofrece el trabajo y la persona, cuyo resultado sería de beneficio tanto personales (recompensa valorada, satisfacción laboral, autoestima, autodeterminación, estatus, etc.), como laborales, (mejora de la calidad y cantidad de trabajo).

d) Principio de Liderazgo.

El Liderazgo es la capacidad que tiene el Director para convencer, guiar, conducir y dirigir de manera eficaz y óptima a los miembros de la institución, generando en ellos un sentimiento de lealtad y entrega total e incondicional sin necesidad del peso obligacional de los mismos.

Según Lepeley (2001), el Liderazgo: “Es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura, comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio”.

e) Principio de las buenas decisiones.

Este principio orienta a la dirección, para que esta se haga, tomando decisiones adecuadas, acertadas y efectivas y para ello se requiere lógicamente que el director posea conocimientos científicos y técnicos necesarios y la experiencia gerencial suficiente. Las decisiones, para que sean adecuadas deben tener como resultado beneficios que favorezcan a la institución.

f) Principio de la eficacia de la delegación.

Es necesario y pertinente que el Director dirija y conduzca la institución con la participación decidida de las personas de su confianza, delegando en ellos responsabilidades y atribuciones que considere conveniente y reservando para él, aquellas que solo pueda ejercerlas personalmente. La delegación de funciones y responsabilidades, es considerada sin duda, una acción estratégica muy necesaria para lograr las metas institucionales, por ello es pertinente tomar en cuenta ciertos elementos o factores que optimicen esta decisión.

g) Principio de la supervisión directa.

El Director debe estar en contacto permanente con los administrados, de tal manera que le sea viable, observar, valorar y evaluar las funciones y responsabilidades que cumplen cada uno de ellos. Esto debe hacerse de manera directa, amigable y orientadora.

h) Principio de comunicación efectiva.

La comunicación es fundamental en la convivencia institucional, en tal sentido, ella debe ser clara, precisa y oportuna, de tal manera que todos entiendan y comprendan las responsabilidades y funciones que les toca desempeñar.

i) Principio de cambio continuo.

El dinamismo, que debe caracterizar al Director, y que conduce al cambio permanente de las condiciones físicas y tecnológicas de la institución es sumamente necesario, ya que de ello depende desarrollar una buena dirección para lograr las metas y fines que se persigue.

j) Ser flexible.

Debe ser permeable y comprensivo frente a las diversas vicisitudes que puedan presentarse en la administración del personal.

K) Ser crítico y emprendedor.

El Director debe ser capaz de diseñar estrategias, adecuadas, para cada objetivo y meta que va a cumplirse, e igualmente debe emprender acciones pertinentes para la marcha de la empresa o institución.

l) Ser sincero y leal ante los administrados

Significa esto que, cuando las circunstancias así lo exijan, debe actuar con la verdad, defendiendo siempre a las personas que integran la institución.

m) Mantener y demostrar siempre el principio de autoridad

El Director de la institución debe demostrar en todo momento que posee autoridad, y que ésta es necesaria para la buena marcha de la institución.

2.2.8.4. Funciones del director de escuela profesional

- Formular y ejecutar la política de desarrollo de la actividad académica, de investigación y de responsabilidad social universitaria, en coordinación con las unidades respectivas y dar cuenta al decano.
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la especialidad
- Diseñar el currículo de estudios y proponer al decano su aprobación y puesta en funcionamiento, evaluarlo periódicamente y elevar al decano los cambios pertinentes y sus correspondientes equivalencias.
- Proponer al decano y al consejo de facultad el número de vacantes para el examen de admisión, en función de las diferentes modalidades; así como, las vacantes por traslados internos, externos, exoneraciones y otros.
- Evaluar los sílabos y contenidos correspondientes de los cursos que conforman el plan de estudios de su especialidad, en concordancia con las sumillas correspondientes al currículo actualizado éstas periódicamente en función de las exigencias académicas y de los cambios de la sociedad.
- Proponer al decano las líneas de investigación en el área de su competencia, previa coordinación con la unidad de investigación académica.
- Proponer las equivalencias entre asignaturas de diferentes escuelas profesionales en una misma facultad o de diferentes planes de estudios y proponer su aprobación al decano.
- Coordinar con el decano, el sistema de evaluación del desempeño académico docentes mediante encuestas y otros instrumentos a ser aplicados a los estudiantes, estableciéndose las ponderaciones correspondientes, y cuya ejecución del proceso será de responsabilidad del director.

- El director de escuela y los docentes de la especialidad establecerán el perfil del docente requerido.
- Supervisar la labor académica de los docentes a cargo de asignaturas en su escuela, así como la labor de monitoreo de prácticas pre profesionales de estudiantes que les han sido asignados.
- Proponer al decano para que eleve al consejo de facultad la creación, organización e implementación de programas de formación continua de acuerdo a su especialidad.
- Para todo ello el director de escuela contará, para el ejercicio y cumplimiento de sus funciones, de un presupuesto y gastos de representación y el apoyo del personal administrativo correspondiente.

2.2.9. Gestión Educativa

La Gestión Educativa es una función dirigida a generar y sostener en la Institución Educativa, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. En tal sentido, la Gestión Educativa puede definirse como el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las Instituciones Educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. (Thompson, 1995).

En la figura siguiente se trata de reflejar el dominio de la Gestión Educativa, a la Gestión Pedagógica, Gestión Administrativa, estilos de Liderazgo, estructura organizacional y el contexto, y considera que los directores de las escuelas profesionales deben dominar para una buena implementación de las políticas educativas.

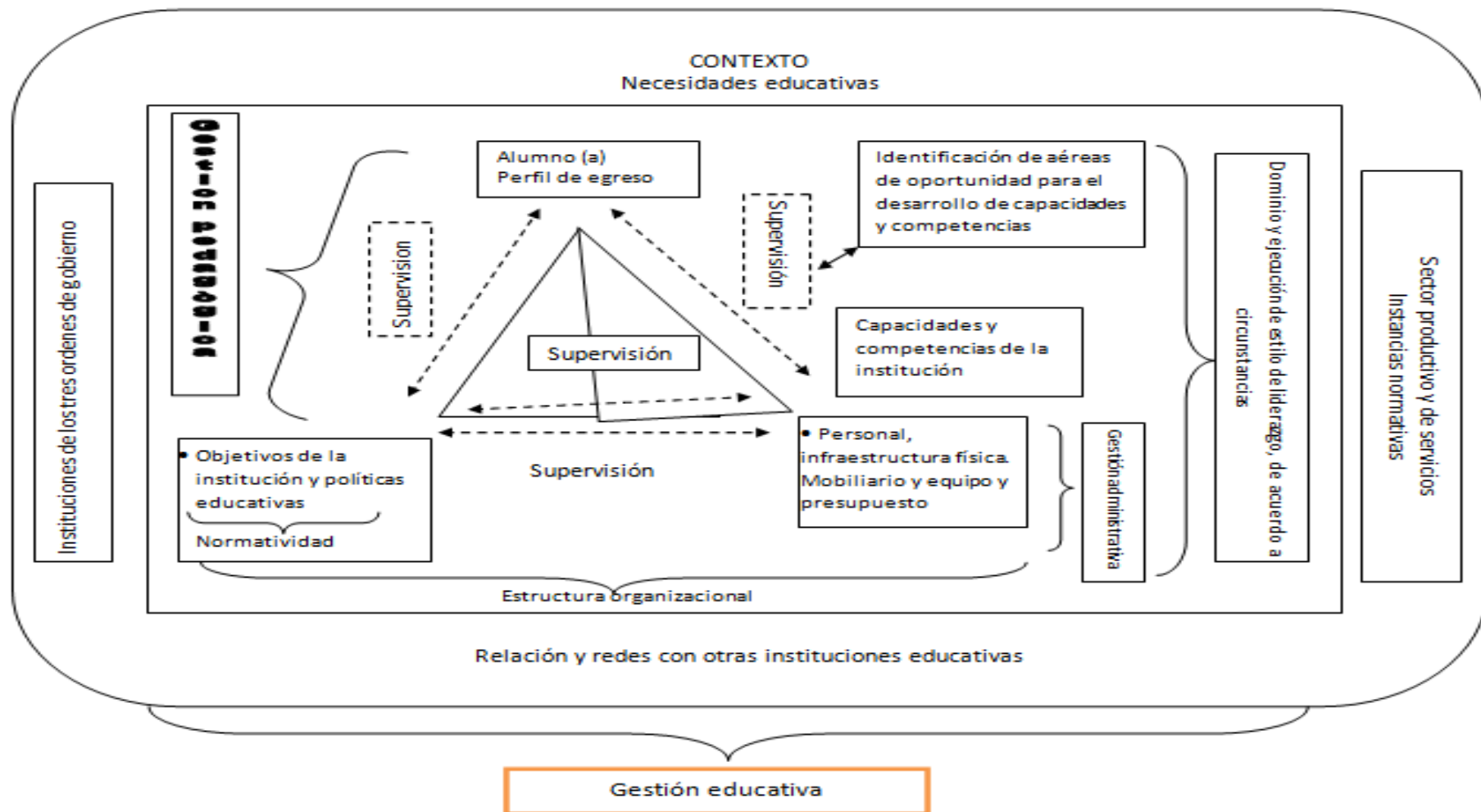


Figura 3: Gestión Educativa para crear valor interno y generar impacto.

Fuente: Thompson, 1995

2.2.9.1. Características de la Gestión Educativa.

a) Es un Proceso Dinamizador

La Gestión Educativa como conjunto de procedimientos y técnicas, hace posible no solamente la conducción de las Empresas e Instituciones Educativas, sino que también les proporciona, los mecanismos adecuados para su constante cambio de innovación.

b) Es un Proceso Sistemático

Los procedimientos, técnicas, instrumentos y estrategias de Gestión Educativa, constituyen un conjunto de elementos que están conexiónados entre sí, e interactúan para lograr los propósitos y fines de las Instituciones Educativas.

c) Es un Proceso Flexible

Como sistema de estrategias, métodos y técnicas, posee un alto grado de flexibilidad, en tanto, debe adaptarse a las diversas características sociales y culturales que rodea a la Institución Educativa.

d) Se Sustenta más en la Coordinación que en la Imposición

La coordinación es una herramienta clave en la conducción y dirección de las Instituciones Educativas, por tanto, una buena gestión basada en esta estrategia, tendrá definitivamente mayor éxito que aquellas que toman la imposición y la arbitrariedad como práctica permanente.

2.2.9.2. Principios de la Gestión Educativa

La Gestión Educativa necesita fundamentarse en ciertos principios generales y flexibles que sean capaces de ser aplicados a situaciones o contextos diferentes. Estos principios son condiciones o normas en las cuales el proceso de gestión es puesto en acción y desarrollado a partir de la intervención del personal directivo que las adopta en las diferentes situaciones a las que se enfrenta la Institución Educativa (López, 2004).

Según Almeyda (2006), los principios generales de la Gestión Educativa fundamentalmente son las siguientes:

a) Gestión Centrada en los Alumnos: el principal objetivo institucional es la educación de los alumnos.

b) Jerarquía y Autoridad claramente definida: para garantizarla unidad de la acción de la organización.

c) Determinación clara de quién y cómo se toman las Decisiones: implica definir las responsabilidades que le corresponde a todos y cada una de las personas.

d) Claridad en la definición de canales de participación: para que el concurso de los actores educativos esté en estricta relación con los objetivos institucionales.

e) Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización: consideradas las habilidades y competencias del personal docente y administrativo.

f) Coordinación fluida y bien definida: para mejorar la concordancia de acciones.

g) Transparencia y comunicación permanente: al contar con mecanismos, de comunicación posibilita un clima favorable de relaciones.

e) Control y evaluación eficaces y oportunas para mejoramiento continuo: para facilitar información precisa para la oportuna toma de decisiones

Según señala Almeyda (2005), los principios esenciales que se busca desarrollar en la gestión son:

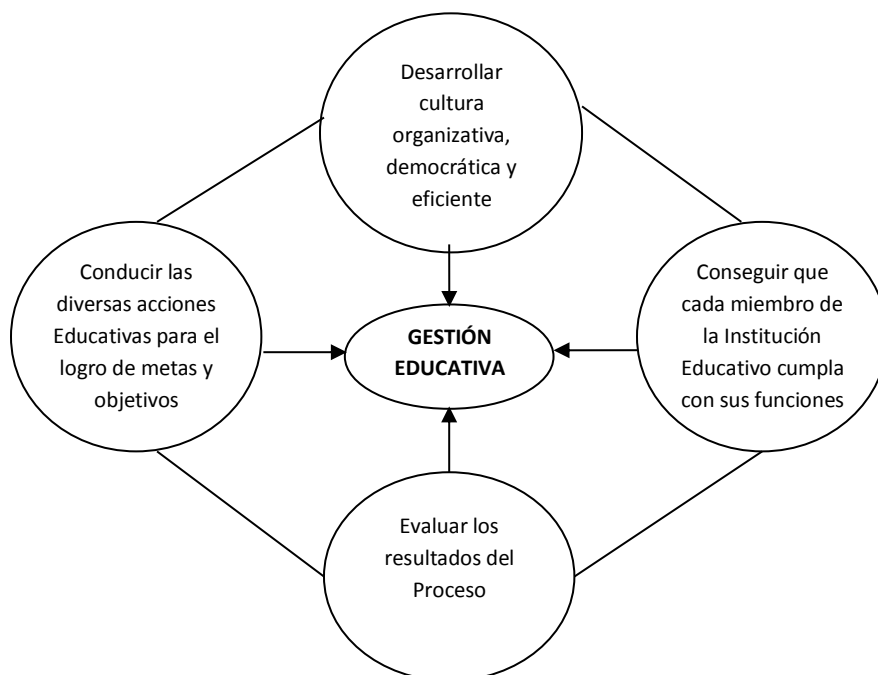


Figura 4: Principios de la Gestión Educativa

Fuente: Almeyda (2005)

A continuación, se explica en detalle cada uno de estos principios:

- **Desarrollar una cultura organizativa democrática y eficiente**, con responsabilidades bien definidas dentro de las escuelas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación responsable y de comunicación transparente entre los diversos agentes de la comunidad.
- **Conducir las diversas acciones Educativas para el logro de metas y objetivos**, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.
- **Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones** para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos.
- **Evaluar los resultados del proceso** como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

- Innovación constante y permanente propiciando el logro de los fines y objetivos trazados.
- Centrada en el estudiante.
- Adoptar decisiones a partir de la normatividad legal vigente y que responda a los intereses, demandas y bienestar de los estamentos que se vinculan a la institución educativa superior.

2.2.9.3. Componentes de la Gestión Educativa.

En todo proceso de gestión educativa deben existir tres tipos de gestión, muy bien definidos y que se interrelacionan en forma coordinada y permanente.

a) Gestión Institucional

Corresponde al nivel macro de la institución, la que está referida a los procesos globales de la Institución Educativa, así como sus vinculaciones con el exterior. Define las líneas maestras de la Institución Educativa y la Política Educativa.

Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven a de apoyo a la Gestión Pedagógica. Está referida a los siguientes aspectos:

- ✍ Estilo de Gestión: Nivel de participación de los agentes educativos.
- ✍ Clima Institucional: Relaciones entre los agentes educativos.

b) Gestión Pedagógica

Corresponde a la Gestión de los procesos educativos, programación curricular, sistema de evaluación, estrategias didácticas, proceso de enseñanza y aprendizaje y recursos educativos.

La Gestión Pedagógica es una labor que recae de modo específico en el Docente. En esta tarea, el Director cumple funciones de supervisión,

apoyo y monitoreo. También se define como el conjunto de operaciones y actividades de conducción del proceso educativo. Referidas a dos aspectos:

✍ **Programación curricular:**

Elaboración de Unidades Didácticas (unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, módulos de aprendizaje).

Elaboración de Carpeta Pedagógica.

Elaboración de Sesiones de Aprendizaje.

✍ **Rendimiento académico** basados en la situación final de los estudiantes. En calidad de promovidos, retirados o repitencia.

c) Gestión Organizativa-Administrativa

Corresponde a los niveles de organización de la Institución Educativa en los aspectos del sistema administrativo que coadyuvará al cumplimiento de los objetivos trazados en la Institución Educativa, en cuanto a su Proyecto Educativo Institucional, tal como se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Gestión organizativa y administrativa

Principios de gestión	- Marco teórico conceptual que sustenta el desarrollo en las actividades en la I.E. Superior.
Estructura organizativa	- Organigramas. - Manual de organización y funciones. - Manual de procedimientos administrativos.
Proceso de gestión	- Área de proceso de gestión institucional. - Área de proceso de gestión administrativo.
Clima institucional	- Ambiente para el proceso educativo, organizativo de la I.E. Superior

Fuente: Lepeley (2001).

A continuación, los cuatro elementos importantes, que están relacionados con la Gestión Administrativa, sin ellos es imposible hablar de Gestión Administrativa, estos son:

a) Planeación: Planificar implica, que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

b) Organización: Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

c) Dirección: Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

d) Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas (Lepeley, 2001).

2.2.9.4 Definiciones de Términos

a. Gestión.

La Gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia (Arévalo, 1997).

b. Gestión Educativa.

La Gestión Educativa es también un mecanismo que permite obtener mayor eficiencia y orientar la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas, a través de la articulación de herramientas de la administración como la medición y la evaluación (Calero, 1998).

c. Gestión Directiva.

Definida como la misión orientadora, requiere de un Liderazgo claro y compartido para dirigir al equipo humano en el diseño, implementación y apropiación del horizonte institucional: visión, misión, valores y principios institucionales. (Lorenzo, 1997).

d. Gestión Académica.

La Gestión Académica permite además valorar la profesionalidad del docente, esto es, el reconocimiento a su formación, a su nivel de competencia, a su relación pedagógica con los alumnos y su capacidad de interacción y de trabajo en equipo con directivos, docentes, padres de familia y otros actores de la Comunidad Educativa (Vásquez, 2006).

e. Gestión Administrativa y Financiera.

Definida como misión de soporte, o como misión de apoyo comprende el diseño, la planeación, la Operacionalización y la flexibilización de las estructuras organizativas, los sistemas de reglas y los presupuestos e inversiones que se requieren para responder a los propósitos del Proyecto Educativo Institucional (Koontz, 1996).

f. Instituciones Educativas.

Están en permanente transformación y aprendizaje, por esta razón, se puede inferir que el cambio es lo único constante en la dinámica organizacional. Las Instituciones Educativas, como organizaciones, están sujetas a un contexto global de alta complejidad e incertidumbre, a las exigencias de las políticas educativas y a las transformaciones que la sociedad y el mundo moderno le plantean, a los cambios internos y externos de la Institución (Calero, 1998).

g. La Función Directiva.

Es definida por Vásquez (2006) como “un proceso dinámico de una persona sobre otra u otras personas que orientan su acción hacia el logro de metas y objetivos compartidos, de acuerdo con la toma de decisiones que le confiere su poder”

h. Directivo.

Es quien dirige la planificación de todos los procesos en una organización. Es un buen gestor del tiempo y las acciones que conducen a la consecución de los objetivos, es capaz de elaborar y gestionar presupuestos y de hacer seguimiento de las finanzas (Whitaker, 1998).

i. Líder.

Es quien conoce o intuye los caminos que conducen al éxito y diseña las estrategias para conseguirlo, lo cual da seguridad al personal. Es capaz de compartir el Liderazgo con sus colaboradores creando equipo para comprometerlos con los procesos clave, tiene capacidad para motivar a sus colaboradores e implicarlos en su proyecto de visión de futuro y de simbolizar las normas y valores que mantiene unidos a sus seguidores (López, 2004).

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Operacionalización de las variables

a. Variable independiente:

Liderazgo, esta variable consta de tres dimensiones: Pedagógico, Administrativo e Institucional, cada una de las dimensiones está conformado por indicadores relacionados a cada dimensión, cabe señalar que los indicadores pedagógico, administrativo e institucional tuvieron 10, 13 y 11 ítems respectivamente. (Ver tabla 4)

b. Variable dependiente:

Gestión educativa, esta variable consta de tres dimensiones como: Gestión Pedagógica, Gestión Administrativa y Gestión Institucional, asimismo cada dimensión está conformada por indicadores, donde los indicadores de gestión pedagógica, administrativa e institucional, tuvieron 12, 12 y 11 ítems respectivamente. (Ver tabla 4)

3.2. Tipo y diseño de investigación

Por la naturaleza del estudio, el tipo de investigación será básica, porque se apoyará en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad.

3.3. Diseño de la investigación:

El diseño de investigación es No Experimental, de corte transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

a. Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describe y se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.

b. Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel o estado de las variables, mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

En segundo lugar, en cuanto al nivel, hay que señalar que se trata de una investigación de tipo descriptivo exploratoria. Esto tiene su principal base en el hecho de que se trata de un tema poco explorado.

Por ello este estudio es un aporte con respecto a la información recogida en torno a las recientemente creadas carreras profesionales (Ingeniería ambiental e Ingeniería Industrial), tema que sin duda abrirá nuevas rutas de investigación que permitan descubrir distintas formas de enfrentar la dirección de las carreras profesionales en la institución en estudio.

Tabla 4: Operacionalización de las Variables

Variables	Concepto	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
(V.I) Liderazgo	Influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito y se define al seguidor como alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito.	1. Pedagógico	Organización de reuniones de trabajo, tiene voz y voto en reuniones de trabajo, conoce las expectativas del personal docente, evalúa el nivel accionar del personal docente, inspira respeto, realiza actividades de respeto y confraternidad, comunicación fluida, persona socialmente activa, disponibilidad para el diálogo, optimista.	1,2,5,7,8,12,15,26,28,29	Cuestionario.
	Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional	2. Administrativo	Delega funciones, organiza actividades administrativas, es democrático, conoce los objetivos institucionales, actúa acorde a las responsabilidades y necesidades de la escuela, demuestra respeto ante los demás, supervisa cumplimiento de normas internas, uso de canales de comunicación adecuados, ejerce autoridad, el clima es adecuado, acceso a documentación relevante, actitud, objetivos claros, define metas de corto mediano o largo plazo.	3,4,6,9,10,16,17,19,20,27,23,24,25.	
		3. Institucional	Plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas, organiza actividades de reconocimiento de creatividad, actitud optimista, ejemplo a seguir en el desarrollo de actividades laborales, cumple normas institucionales, comprensión ante situaciones de riesgo, toma de decisiones autoritarias, actúa con justicia, comunica objetivos institucionales	11,13,14,18, 21,22,30,31,32,33,34	
(V.D) Gestión Educativa	Conjunto de actividades metódicas y estratégicas para planificar, organizar, dirigir y controlar diversos recursos con el propósito de lograr objetivos educacionales	a)Gestión Pedagógica	Los instrumentos de gestión coherentes con la formación integral, características de alumnos corresponde con el perfil profesional, proyecto curricular garantiza formación, unidades didácticas integran capacidades, contenidos, recursos y evaluación, sesión de clase se registra en fichas de supervisión, las acciones de evaluación se realizan en función del plan curricular, desempeño docente.	14,15,16,17,18,19,20,21,22,24,25,29.	Cuestionario.
		b)Gestión Administrativa	Lidera la concreción del PTA, valora las decisiones y orientaciones ejerciendo liderazgo compartido, estructura organizativa es funcional, relaciones de confraternidad para integración, clima laboral favorable, ingreso de docentes de acuerdo a perfiles requeridos.	6,7,8,9,10,11,12,22,23,27,28,33	
		c) Gestión Institucional	Conoce visión, misión institucional, concreta estrategias y mecanismos de proyectos educativos, organización y clima favorece integración, relaciones interinstitucionales, evaluaciones periódicas de PTA, políticas de reconocimiento al desempeño docente, estímulos de identidad y compromiso.	1,2,3,4,5,13,17,31,32,34,35	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el diseño de investigación que guió el procedimiento del presente estudio.

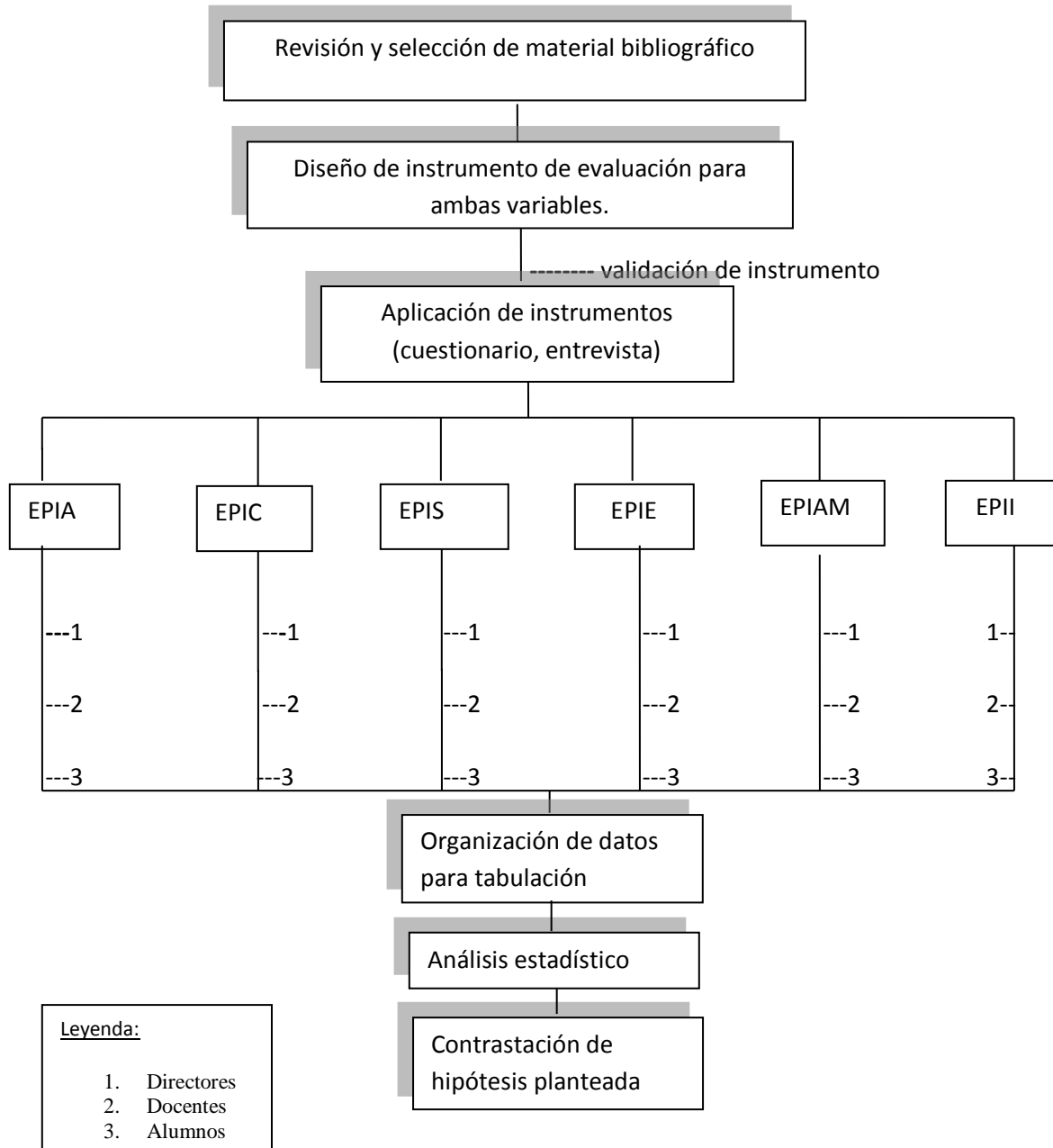


Figura 5: Diseño de investigación
Fuente: elaboración propia

3.4. Estrategia de Prueba de Hipótesis

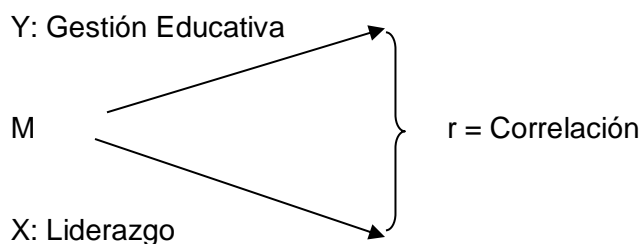
La estrategia que permitió contrastar la hipótesis, se realizó de acuerdo a las siguientes etapas:

- a. Los datos fueron recolectados, codificados y procesados en el software SPSS versión 15, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas a través de figuras para analizar e interpretar cómo se manifiestan las características de los perfiles de Liderazgo y la Gestión Educativa de los Directores de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la UPT.
- b. Para el contraste de las hipótesis, se utilizaron las pruebas estadísticas Correlacionales, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables Liderazgo y Gestión Educativa, para finalmente analizar la relación “r” hallada.

La relación fue cuantificada mediante el coeficiente de Correlación de Pearson, el cual está dado por:

$$r = \frac{n(\sum AB) - (\sum A)(\sum B)}{[n \sum A^2 - (\sum A)^2][n \sum B^2 - (\sum B)^2]}$$

La prueba descriptiva correlacional utilizó el siguiente esquema



- c. La contrastación de las hipótesis se realizó mediante el valor p, el cual tuvo la siguiente interpretación.

Si el valor $p < 0.05$, se rechaza la hipótesis nula (H_0).

3.5. Recolección de Datos y Análisis Estadísticos.

Para el procesamiento de los datos se utilizaron técnicas estadísticas en función del problema y los objetivos de investigación planteados, cuyos resultados son confiables para las variables de investigación de Liderazgo y Gestión Educativa. De tal forma que la hipótesis podrá ser corroborada o rechazado estadísticamente.

Decisión estadística

Si el valor de $p < 0.05$ se rechaza la H_0 .

El espacio de intervención del presente estudio será local a nivel Institucional, en donde los resultados tendrán vigencia y validez, el marco de focalización para la obtención de los datos serán en la Facultad de Ingeniería a través de sus diversas Escuelas Profesionales, dentro de ello se consideró a los Alumnos, Docentes y Directores de las Escuelas.

3.6. Población y Muestra

a. Población

Tabla 5: Población de integrantes de la Facultad de Ingeniería

Encuestados	EPIA	EPIC	EPIE	EPIS	EPIAM	EPII
Alumnos	75	574	63	155	90	22
Docentes	22	40	15	28	15	10
Director/Coordinador de Escuela	1	1	1	1	1	1

Fuente: elaboración propia

b. Muestra

Se consideró un muestreo no probabilístico e intencional para el caso de alumnos y docentes, para el caso de los directores y/o coordinadores se consideró el total de la población y obligatorio ya que son únicos para las diferentes Escuelas Profesionales.

Tabla 6: Muestra de integrantes de la Facultad de Ingeniería

Encuestados	EPIA	EPIC	EPIE	EPIS	EPIAM	EPII
Director/coordinador de escuela profesional	1	1	1	1	1	1
Docentes	3	3	3	3	1	1
Alumnos	4	4	4	4	2	2
Total	8	8	8	8	4	4

Fuente: Elaboración propia

Donde:

EPIA=Escuela profesional de Ingeniería Agroindustrial

EPIC= Escuela profesional de Ingeniería Civil

EPIE=Escuela profesional de Ingeniería Electrónica

EPIS=Escuela profesional de Ingeniería de Sistemas

EPIAM=Escuela profesional de Ingeniería Ambiental (recientemente creada)

EPII= Escuela profesional de Ingeniería Industrial (recientemente creada)

3.7. Instrumentos de Recolección de los Datos

a. Fichas de Observación:

En el trabajo de análisis y estudio de los diversos documentos, que contienen información valiosa, así como de las observaciones de las actividades Académicas y Administrativas, se hizo mediante el uso de Fichas de Observación.

b. Encuesta por Cuestionario

Se utilizó el cuestionario de encuesta aplicada a 40 personas entre directores, docentes y alumnos, los cuales serán validados mediante la prueba de confiabilidad del instrumento; Alfa de Cronbach.

3.8. Validez y Confiabilidad del Instrumento

Se utilizó la encuesta aplicado a directores, docentes y alumnos, los cuales fueron validados por juicio de expertos, logrando un valor de 90.3 % de validez externa, los ítems referentes liderazgo y gestión educativa fueron revisados por tres especialistas en gestión educativa con más de 20 años de trayectoria. (Ver anexo 5).

Además, se determinó la consistencia interna mediante la prueba Alfa de Cronbach que fue 90,8 % para el instrumento de Liderazgo; 83,3 % para el instrumento de Gestión Educativa, según la tabla 7; los valores se consideran aceptables, es decir existe consistencia interna ello permite considerarlas como unidades válidas en el análisis.

Tabla 7: Estadísticos de Fiabilidad interna

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos	Variables
0,908	0,908	34	Liderazgo
0,833	0,833	35	Gestión educativa

Fuente: Elaboración propia

3.9. Procesamiento y organización de los datos

El procesamiento de los datos obtenidos de las encuestas se utilizó el SPSS versión 15, para medir la variable gestión educativa que tiene 35 ítems se valora de 1 a 4 y de 1 a 5 para la variable Liderazgo, el cual consta de 34 ítems, los mismos se presentaron en tabla de frecuencias y gráficos de barras. La organización de ítems del instrumento cuestionario para medir el Liderazgo y Gestión Educativa, se realizó de la siguiente manera:

Tabla 8: Ítems considerados para la evaluación de las variables

Ítems/dimensión	Liderazgo	Gestión educativa
Institucional	11,13,14,18,21,22,30,31,32,33,34	1,2,3,4,5,13,17,30,31,34,35
Administrativo	3,4,6,9,10,16,17,19,20,23,24,25,27.	6,7,8,9,10,11,12,22,23,27,28,32,33
Pedagógico	1,2,5,7,8,12,15,26,28,29	14,15,16,18,19,20,21,24,25,26,29.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1. Resultados para evaluar la Gestión Educativa

Pregunta 1. ¿Conoce la Misión, Visión y Objetivos Institucionales y éstos son coherentes con las exigencias del desarrollo Educativo, Económico y Social en los niveles Local y Regional?

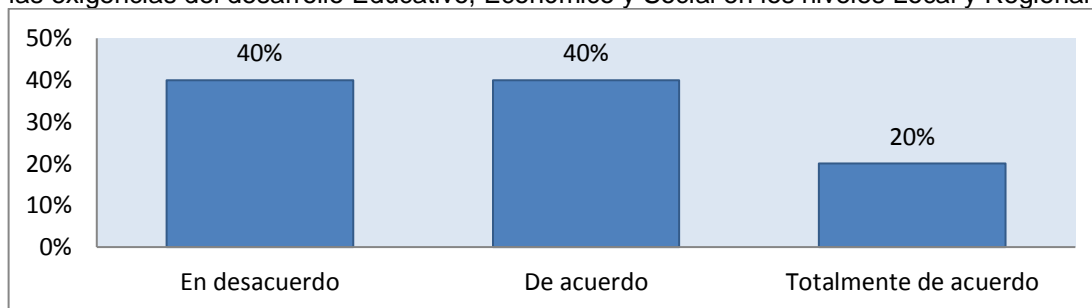


Figura 6. Misión, visión y objetivos institucionales coherentes con las exigencias del desarrollo educativo, económico y social en los niveles Local y Regional.

Fuente: Encuesta realizada

Respecto a la Figura 6 se observa que el 60% de los encuestados manifiestan que conocen y son coherentes la misión, visión y objetivos institucionales con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles local y regional.

Pregunta 2. ¿En el plan anual de trabajo se concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación de los proyectos Educativos?

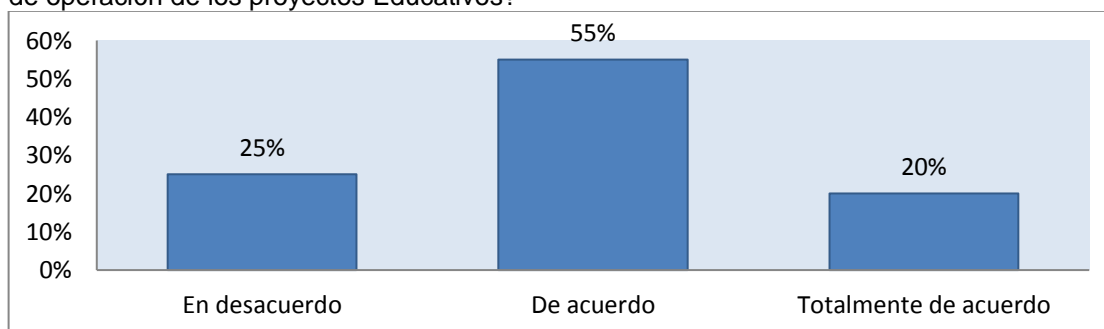


Figura 7. Plan anual de trabajo se concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación de los proyectos educativos

Fuente: Encuesta realizada

El 75 % de los encuestados está de acuerdo con que en el plan anual de trabajo institucional se concretan lineamientos, estrategias y mecanismos de operación del proyecto educativo, como se observa en la figura 7.

Pregunta 3. ¿La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas?

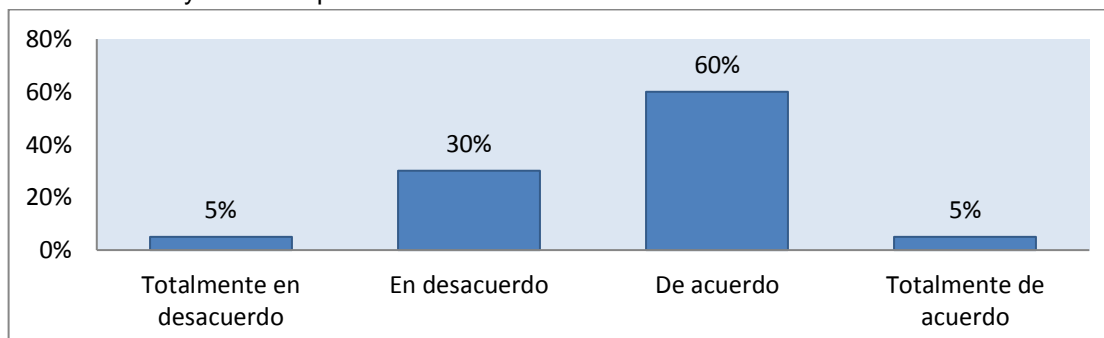


Figura 8. La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas

Fuente: Encuesta realizada

De la figura 8 se observa que el 65 % de los encuestados está de acuerdo con que la organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas.

Pregunta 4. ¿Las relaciones interinstitucionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente?

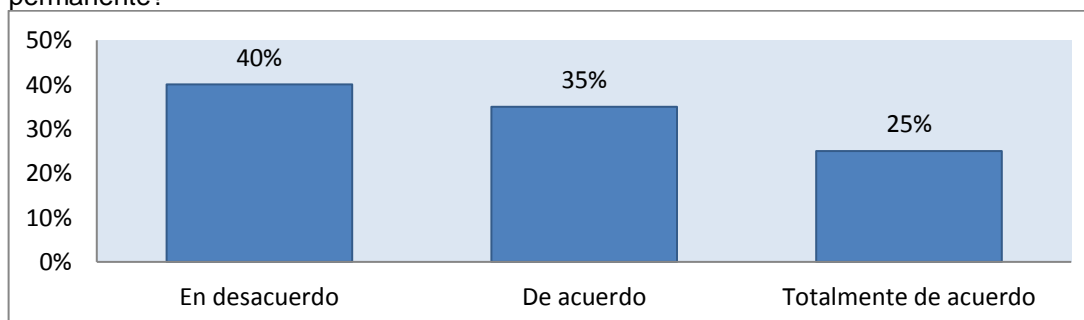


Figura 9. Las relaciones interinstitucionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente

Fuente: Encuesta realizada

El 60 % de los encuestados están de acuerdo con que las relaciones interinstitucionales facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente.

Pregunta 5: ¿Las evaluaciones periódicas de la aplicación del Plan de trabajo anual es práctica institucional y producen reajustes y mejoras?

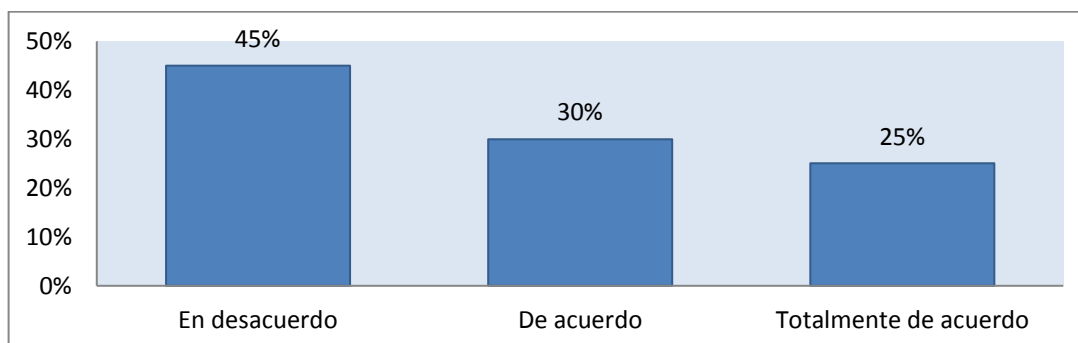


Figura 10. Evaluaciones periódicas de la aplicación del Plan de trabajo anual es práctica institucional y producen reajustes y mejoras

Fuente: Encuesta realizada

El 55 % de los encuestados consideran que las evaluaciones periódicas de la aplicación del plan de trabajo anual es práctica institucional y producen reajustes y mejoras, como se observa en la figura 10.

Pregunta 6: ¿Los Directivos de las escuelas profesionales lideran y orientan la concreción del Plan de trabajo anual?

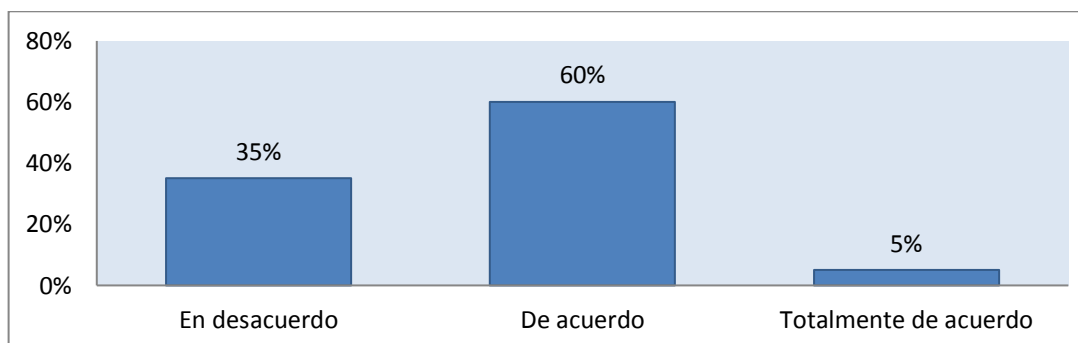


Figura 11. Los Directivos de las escuelas profesionales lideran y orientan la concreción del Plan de trabajo anual

Fuente: Encuesta realizada

La figura 11 establece que el 65 % de los encuestados están de acuerdo de que los directivos de las carreras profesionales lideran y orientan la concreción del plan de trabajo anual.

Pregunta 7: ¿Los directores de escuelas profesionales conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación?

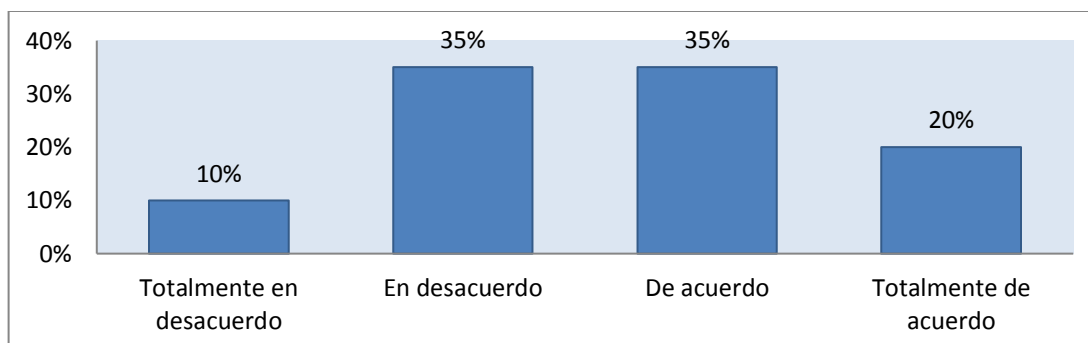


Figura 12. Los directores de escuelas profesionales conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación

Fuente: Encuesta realizada

De la figura 12 se establece que el 55 % de los encuestados están de acuerdo que los estamentos directores de escuelas profesionales conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.

Pregunta 8. ¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos?

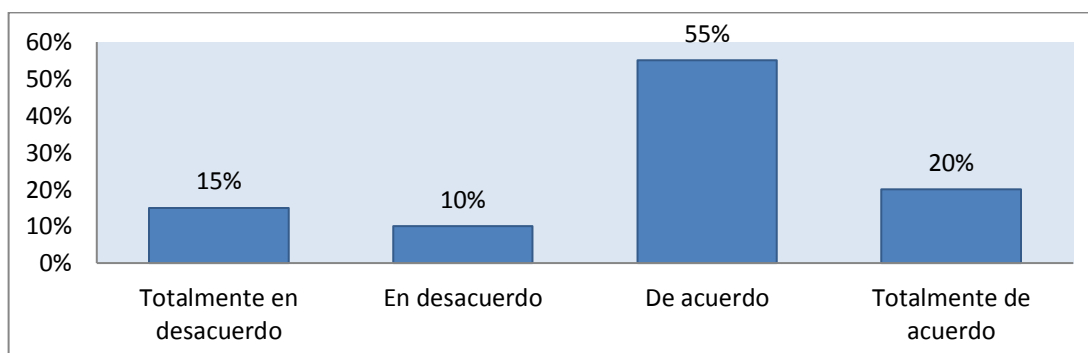


Figura 13. La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 13 se observa que el 75 % de los encuestados están de acuerdo que la estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos.

Pregunta 9: ¿Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna?

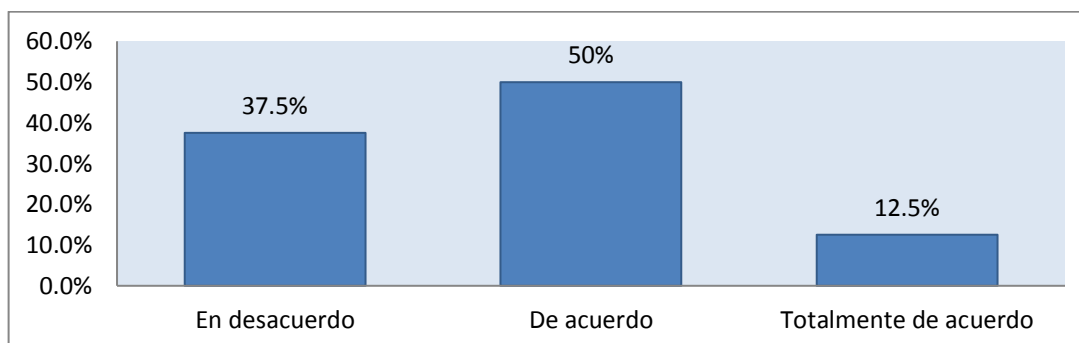


Figura 14. Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.

Fuente: Encuesta realizada

El 62,5 % de los encuestados consideran que las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna, como se observa en la figura 14.

Pregunta 10: ¿Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable?

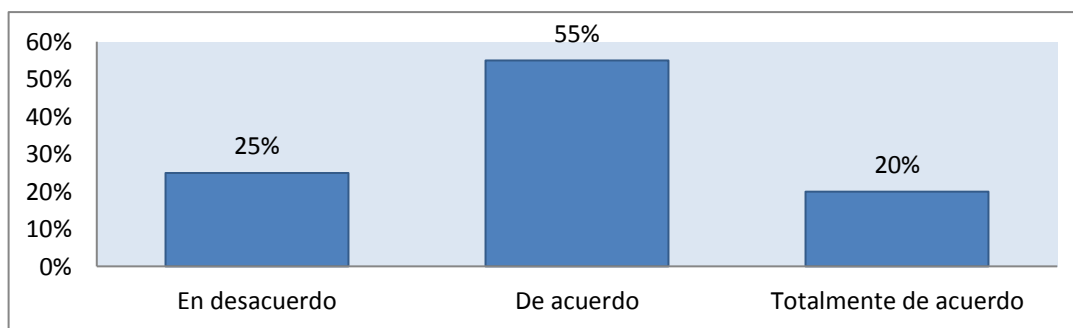


Figura 15. Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 15 se observa que el 75% de los encuestados están de acuerdo que las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable.

Pregunta 11: ¿La actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidos por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes?

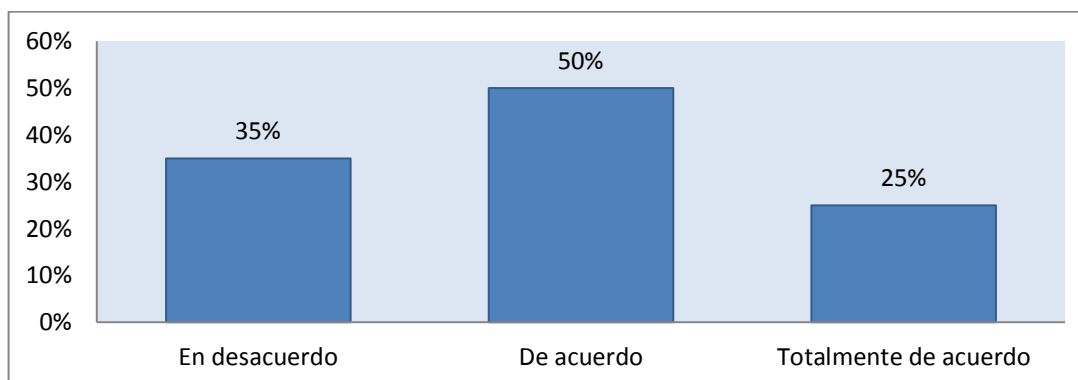


Figura 16. Actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidos por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes

Fuente: Encuesta realizada

El 75 % de los encuestados están de acuerdo que la actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidos por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.

Pregunta 12: ¿El personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución?

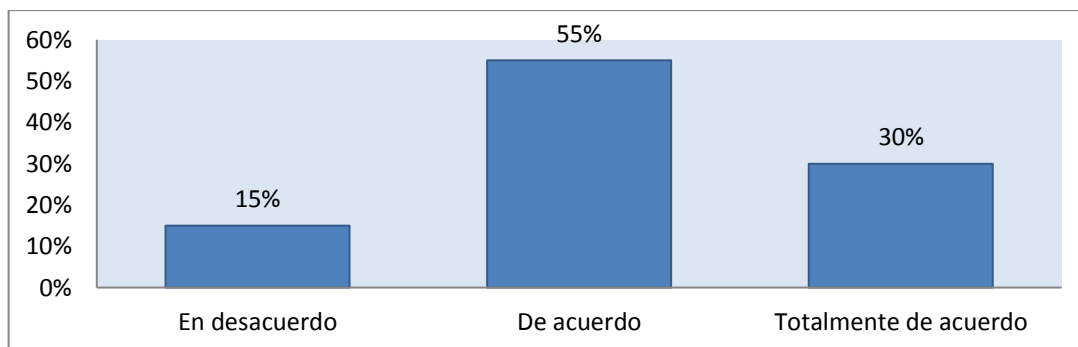


Figura 17. El personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución

Fuente: Encuesta realizada

El 85% de los encuestados consideran que el personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución.

Pregunta 13: ¿Personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios?

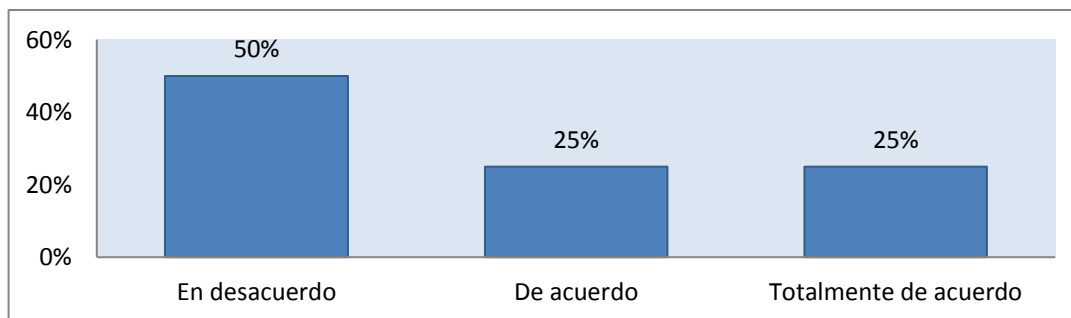


Figura 18. Personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.

Fuente: Encuesta realizada

El 50% de los encuestados están de acuerdo que el personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios

Pregunta 14: ¿Las características deseables de los adolescentes y jóvenes en coherencia con las demandas de formación integral se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de Gestión?

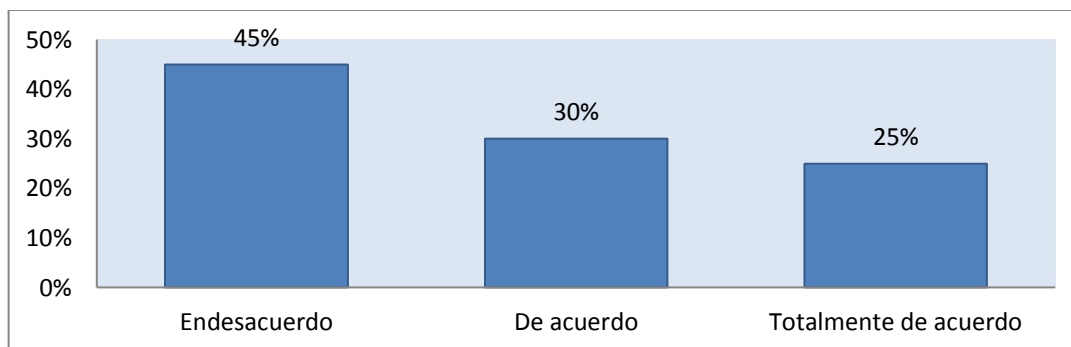


Figura 19. Las características deseables de los adolescentes y jóvenes en coherencia con las demandas de formación integral se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión

Fuente: Encuesta realizada

El 55% de los encuestados consideran que las características deseables de los adolescentes y jóvenes están en coherencia con las demandas de formación integral y se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de Gestión.

Pregunta 15: ¿Las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponde a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el Perfil profesional?

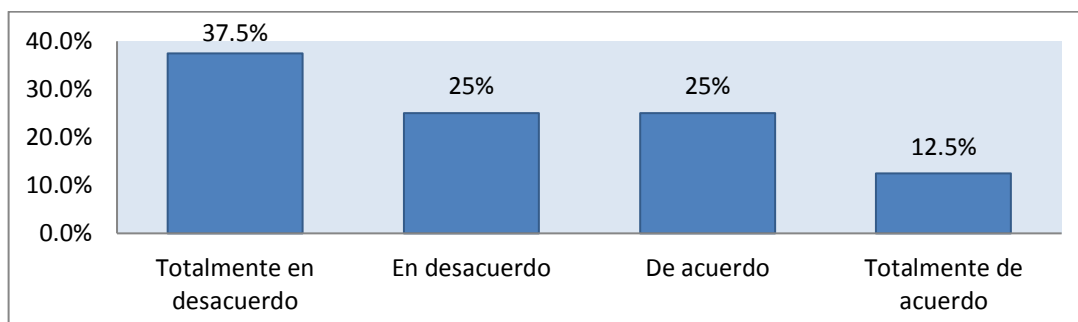


Figura 20. Características de los estudiantes al concluir los estudios, corresponde a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el Perfil profesional.

Fuente: Encuesta realizada

El 37,5% de los encuestados están de acuerdo que las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponden a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el Perfil profesional.

Pregunta 16: ¿El proyecto curricular de la escuela garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes?

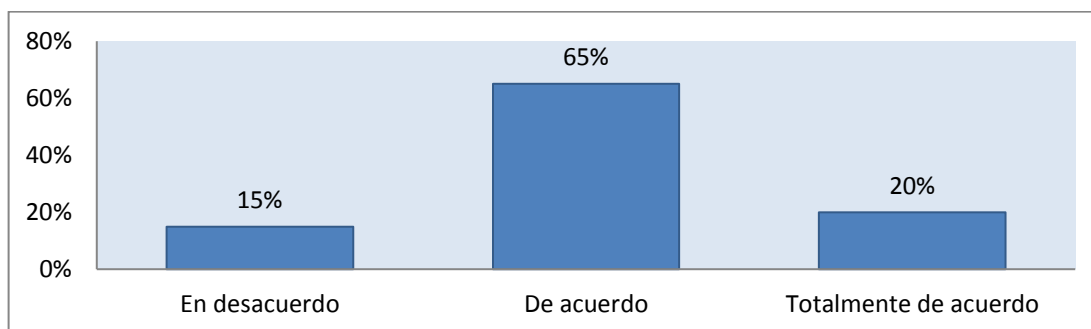


Figura 21. El proyecto curricular de la escuela garantiza la formación de saberes integrales coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes

Fuente: Encuesta realizada

El 85% de los encuestados están de acuerdo que el proyecto curricular de la escuela garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes.

Pregunta 17: ¿El proyecto curricular de la escuela profesional evidencia las necesidades de aprendizaje paralelo al desarrollo local y regional?

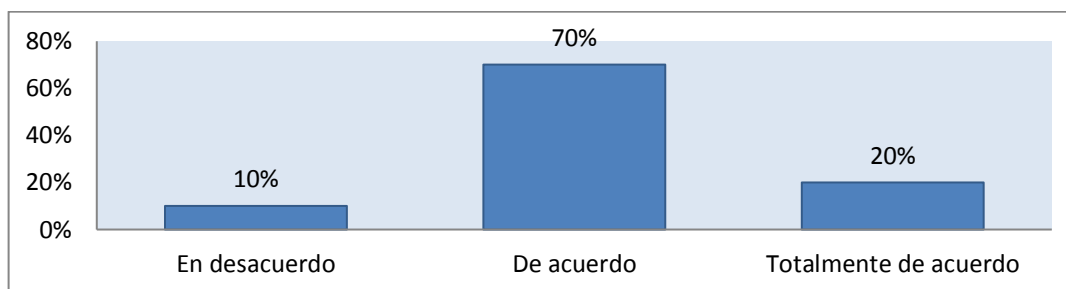


Figura 22. El proyecto curricular de la escuela profesional evidencia las necesidades de aprendizaje paralelo al desarrollo local y regional

Fuente: Encuesta realizada

El 90% de los encuestados está de acuerdo que el proyecto curricular de la escuela profesional evidencia las necesidades de aprendizajes paralelos al desarrollo local y regional.

Pregunta 18: ¿Las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación?

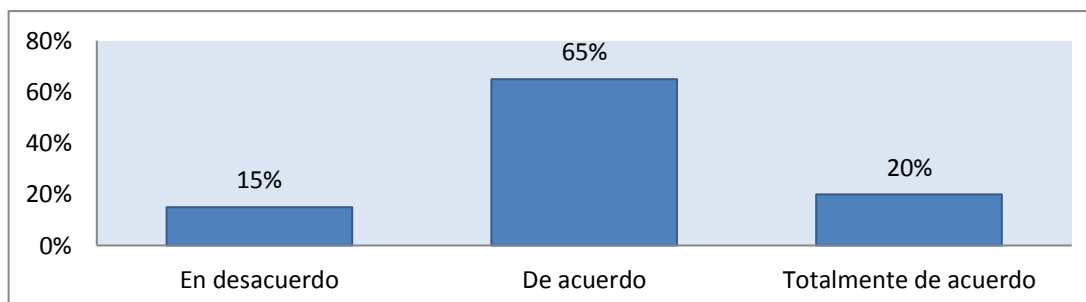


Figura 23. Unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos.

Fuente: Encuesta realizada

El 85% de los encuestados están de acuerdo que las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación.

Pregunta 19: ¿Las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión?

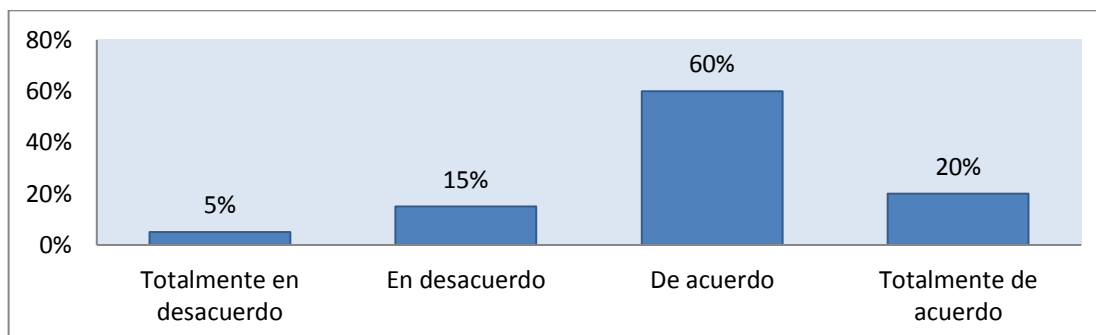


Figura 24. Las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión

Fuente: Encuesta realizada

El 80% de los encuestados están de acuerdo que las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión.

Pregunta 20: ¿La metodología, los medios y materiales educativos empleados por docentes facilitan el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos?

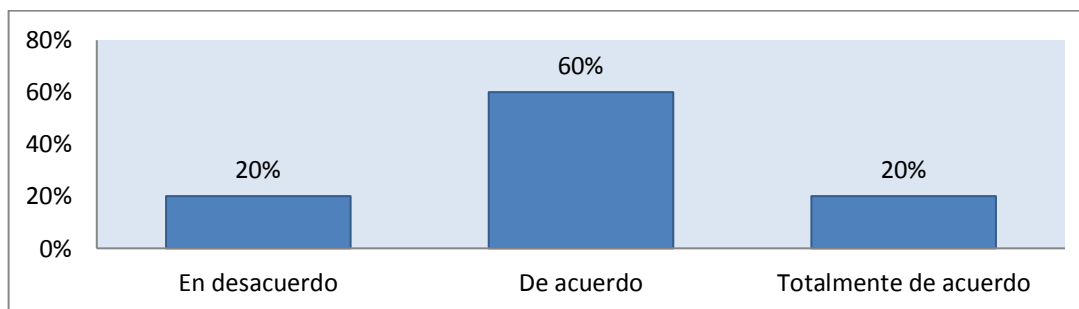


Figura 25. La metodología, los medios y materiales educativos empleados por docentes facilitan el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos

Fuente: Encuesta realizada

El 80% de los encuestados están de acuerdo que la metodología empleada por docentes facilita el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos.

Pregunta 21: ¿Las actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos?

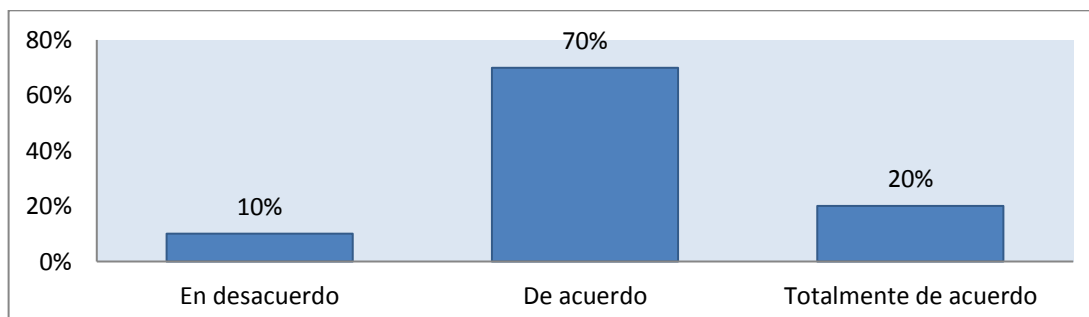


Figura 26. Actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social realizadas en función de las características deseables de los estudiantes.

Fuente: Encuesta realizada

El 90% de los encuestados opinan que las actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos.

Pregunta 22: ¿Las acciones de evaluación se realizan en función del Plan curricular y otros documentos técnico pedagógicos y promueven la mejora de los aprendizajes?

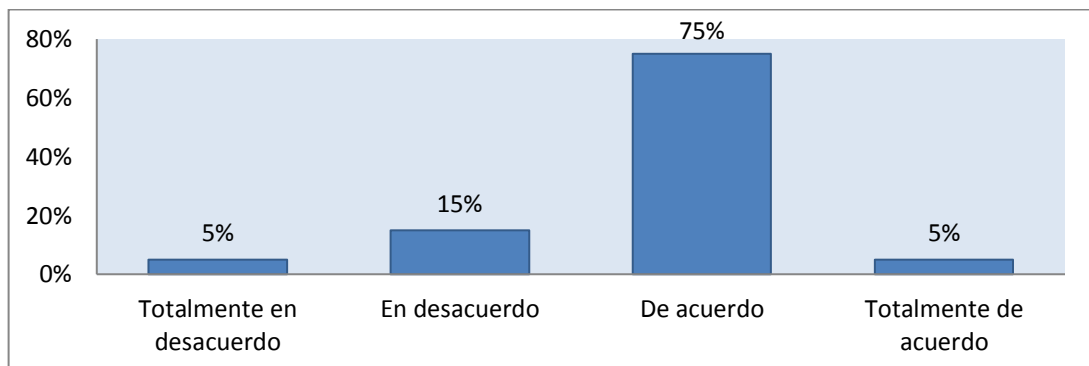


Figura 27. Acciones de evaluación en función del Plan curricular y otros documentos técnico pedagógico.

Fuente: Encuesta realizada

El 80% de los encuestados opinan que las acciones de evaluación se realizan en función del Plan curricular y otros documentos técnicos pedagógicos.

Pregunta 23: ¿Los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos?

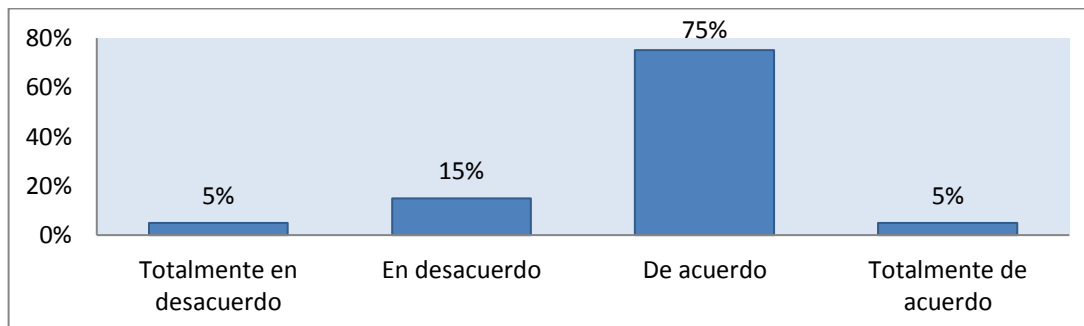


Figura 28. Los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos

Fuente: Encuesta realizada

El 80% de los encuestados opinan que los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos.

Pregunta 24: ¿El desempeño docente registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo?

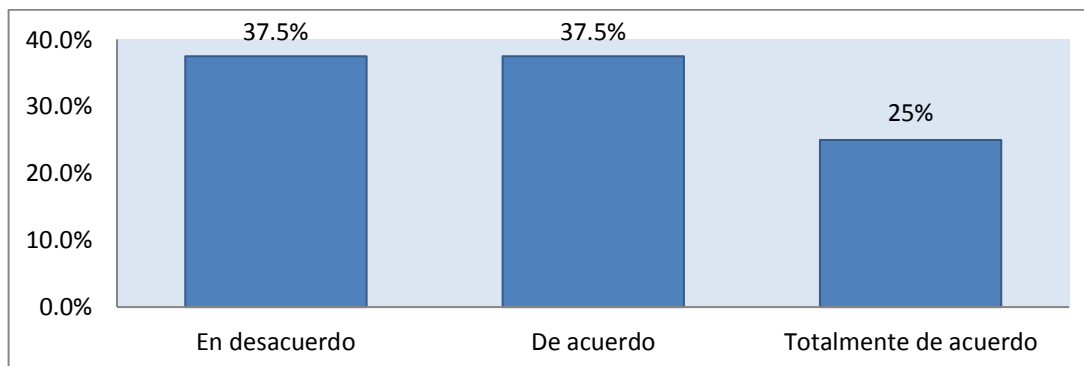


Figura 29. El desempeño docente registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 29 se observa que el 62,5 % de los encuestados consideran que el desempeño docente es registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo

Pregunta 25: ¿Los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución?

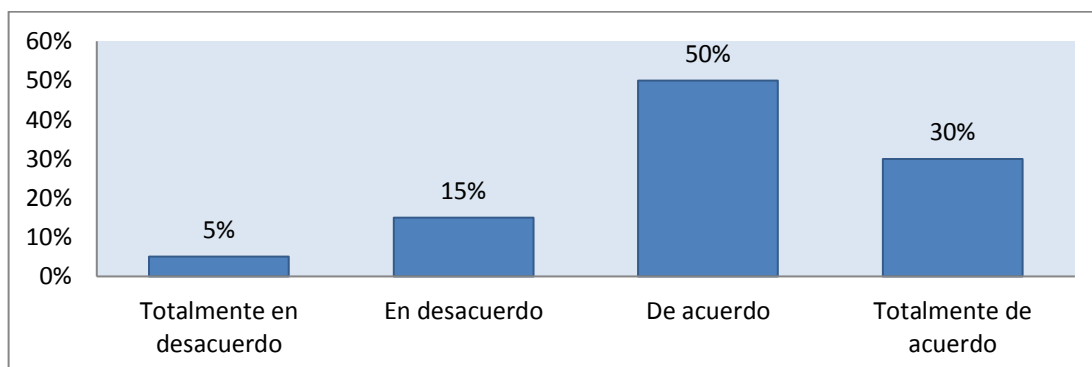


Figura 30. Los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución

Fuente: Encuesta realizada

El 80% de los encuestados opinan que los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución

Pregunta 26: ¿Los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes?

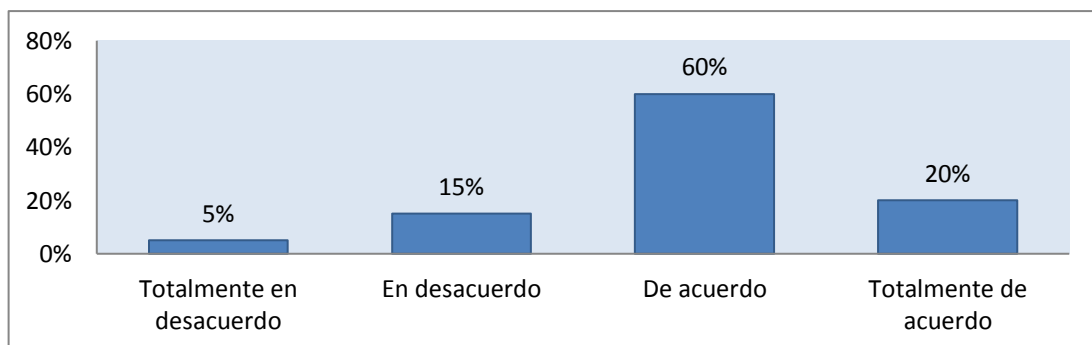


Figura 31. Docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes.

Fuente: Encuesta realizada

El 80% de los encuestados opinan que los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes

Pregunta 27: ¿Los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente?

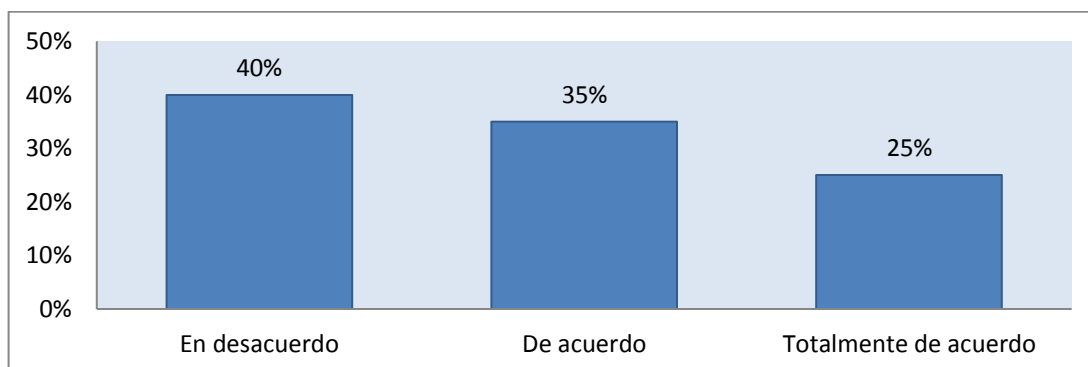


Figura 32. Docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente

Fuente: Encuesta realizada

De la figura 32 se observa que el 60% de los encuestados opinan que los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente.

Pregunta 28: ¿Las capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones y produce los resultados esperados en el mejoramiento de las labores pedagógicas?

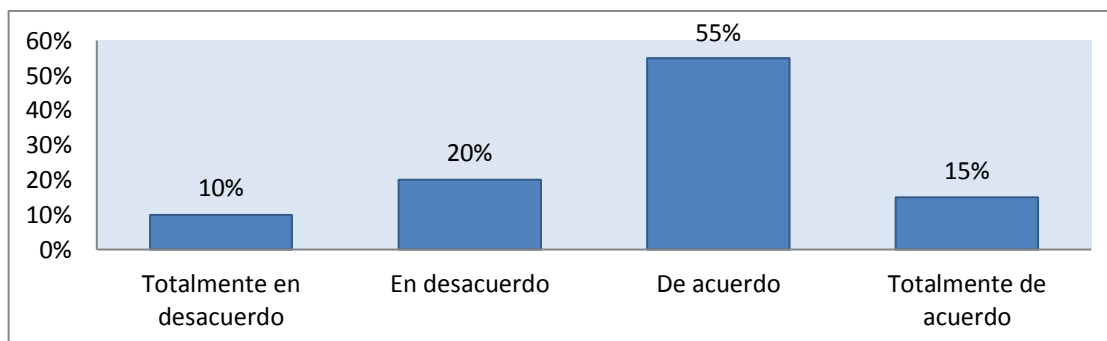


Figura 33. Capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones.

Fuente: Encuesta realizada

El 70% de los encuestados opinan que las capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones y produce los resultados esperados en el mejoramiento de las labores pedagógicas.

Pregunta 29: ¿Los estudiantes participan de manera orgánica en la planificación curricular a través de reuniones u otras estrategias como talleres, grupos de estudio, proyectos de aprendizaje u otras estrategias didácticas?

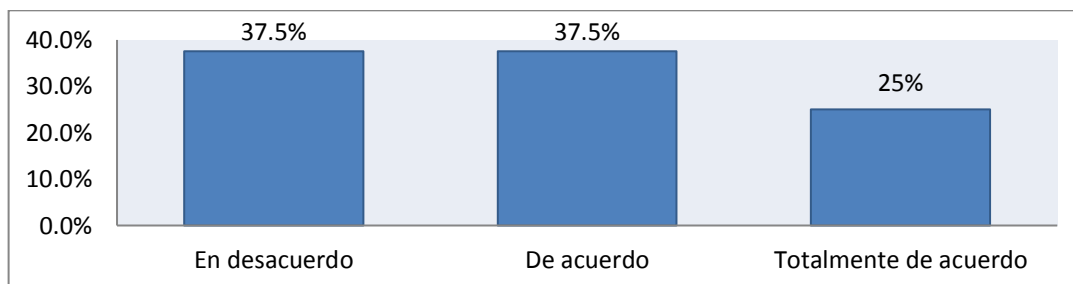


Figura 34. Participación de estudiantes de manera orgánica, en la planificación curricular a través de reuniones u otras estrategias

Fuente: Encuesta realizada

El 62,5 % de los encuestados opinan que los estudiantes participan de manera orgánica en la planificación curricular a través de reuniones u otras estrategias.

Pregunta 30: ¿Los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral?

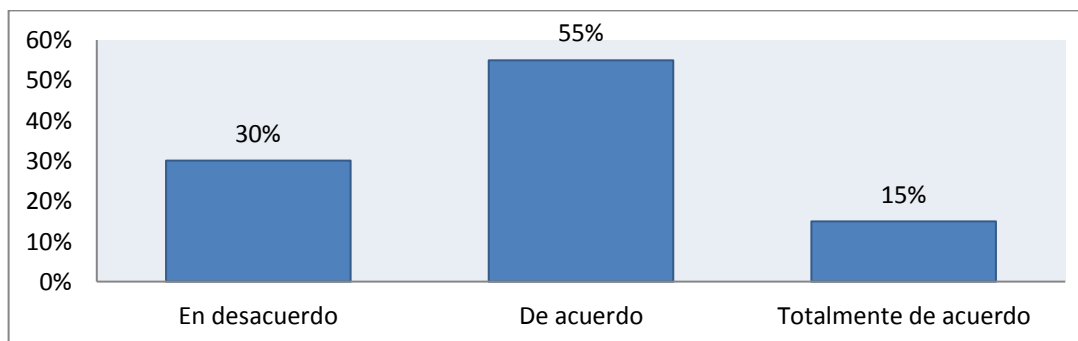


Figura 35. Participación de los estudiantes en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.

Fuente: Encuesta realizada

El 70% de los encuestados opinan que los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.

Pregunta 31: ¿Los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral?

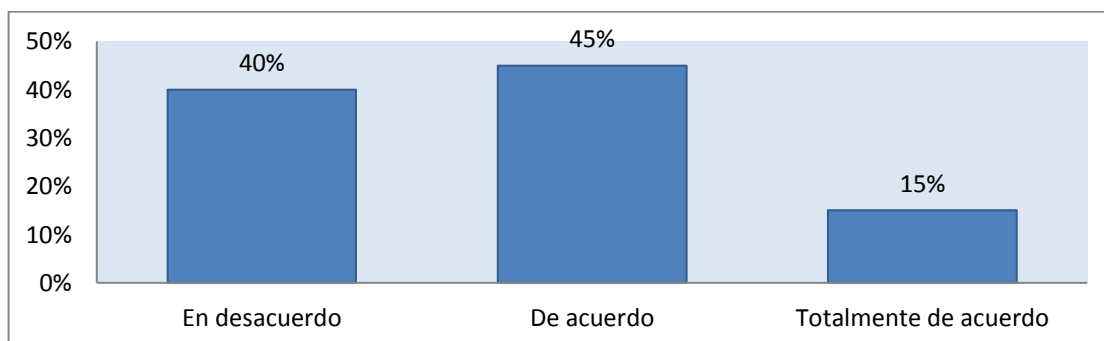


Figura 36. Los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral.

Fuente: Encuesta realizada

El 60% de los encuestados opinan que los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral

Pregunta 32: ¿La información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada?

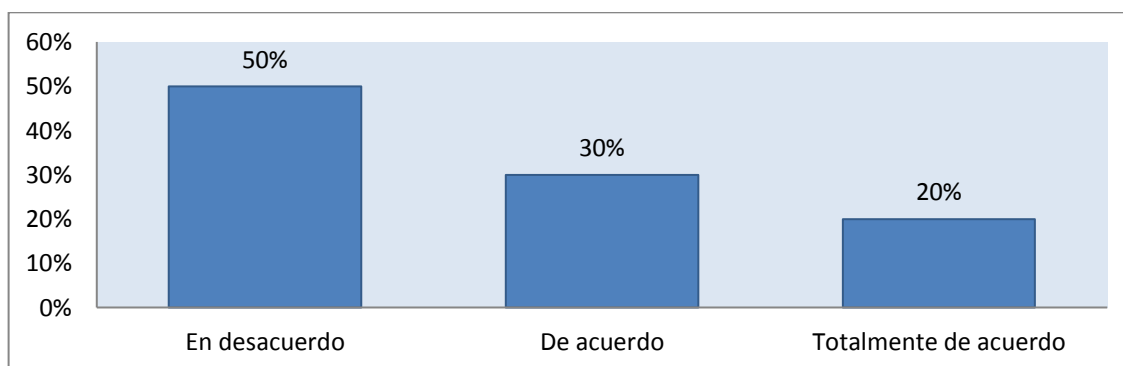


Figura 37. Información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada

Fuente: Encuesta realizada

El 50% de los encuestados opinan que la información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada.

Pregunta33: ¿Las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación de los estudios del plan de estudios de la carrera profesional?

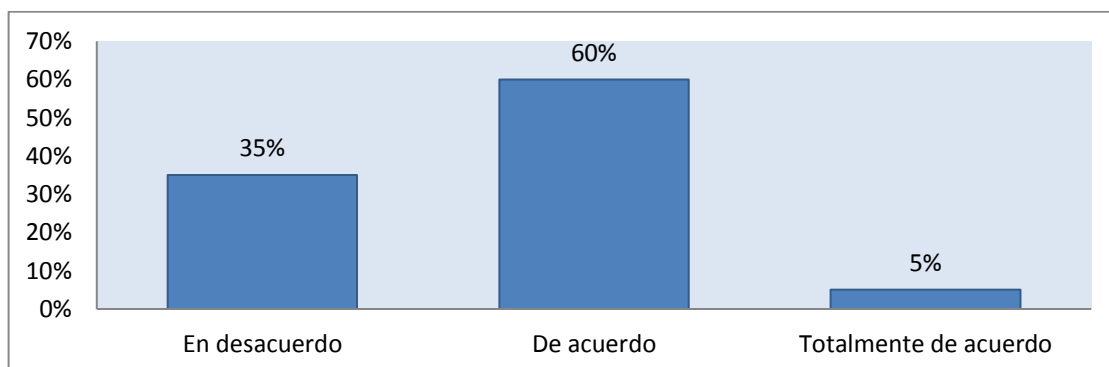


Figura 38. Las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación de los estudios del plan de estudios de la carrera profesional

Fuente: Encuesta realizada

El 65 % de los encuestados opinan que las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación del plan de estudios de la carrera

Pregunta 34: ¿Los ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria?

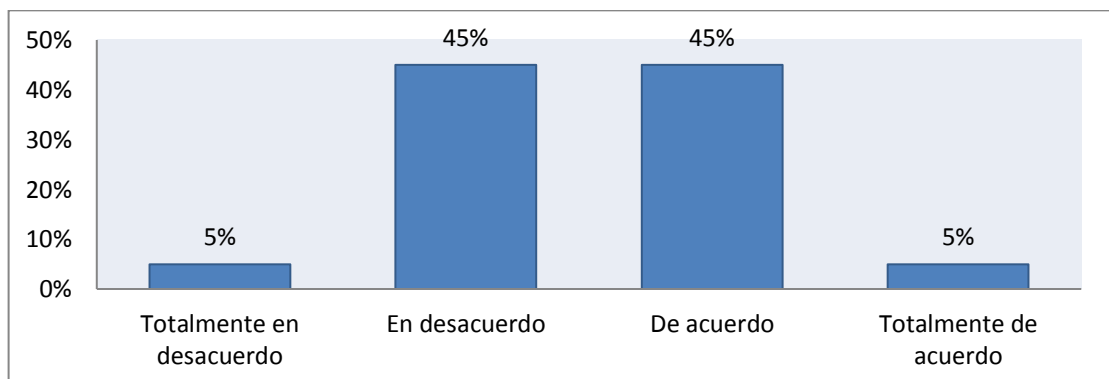


Figura 39. Los ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria

Fuente: Encuesta realizada

El 50% de los encuestados opinan que los ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria.

Pregunta 35: ¿Los ambientes físicos de la institución son seguros y adecuados a sus respectivas funciones?

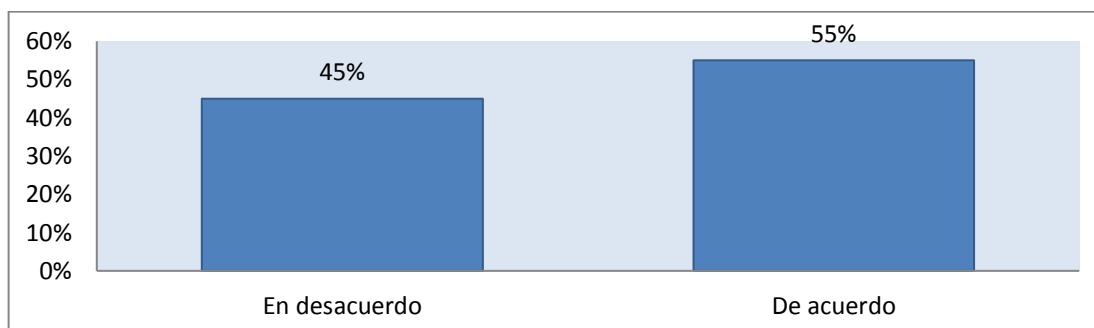


Figura 40. Los ambientes físicos de la institución son seguros y adecuados a sus respectivas funciones
Fuente: Encuesta realizada

El 55% de los encuestados opinan que los ambientes físicos de la institución son seguros y adecuados a sus respectivas funciones.

4.2. Preguntas del cuestionario de Liderazgo.

Pregunta 1. ¿El director organiza reuniones de trabajo?

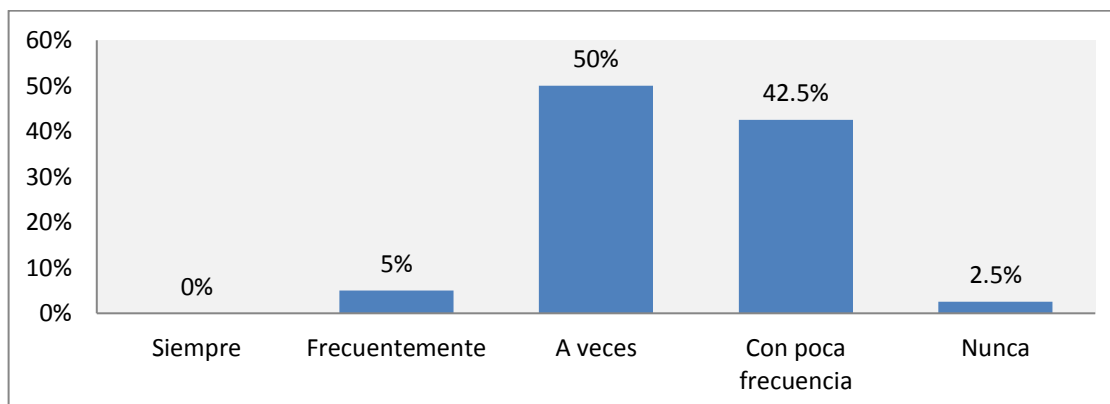


Figura 41. El director organiza reuniones de trabajo

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 41 evidencia que el 50 % manifiesta que el director de escuela a veces organiza reuniones de trabajo y un 42,5 % con poca frecuencia son las reuniones de trabajo.

Pregunta 2. ¿Tiene usted voz y voto en las reuniones de trabajo con el director?

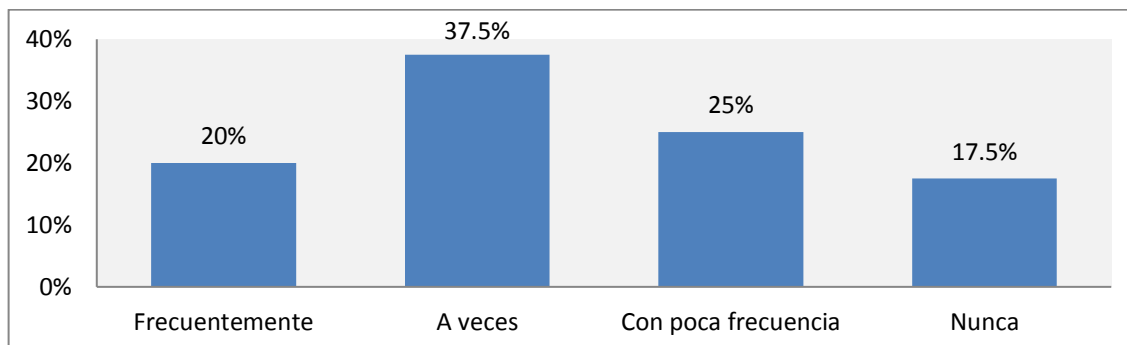


Figura 42. Tiene voz y voto en las reuniones de trabajo con el director

Fuente: Encuesta realizada

El 37,5 % manifiesta que a veces tiene voz y voto en las reuniones de trabajo con el director y un 25 % con poca frecuencia es considerado su voz y voto.

Pregunta 3. ¿El director delega funciones dentro de la Escuela Profesional?

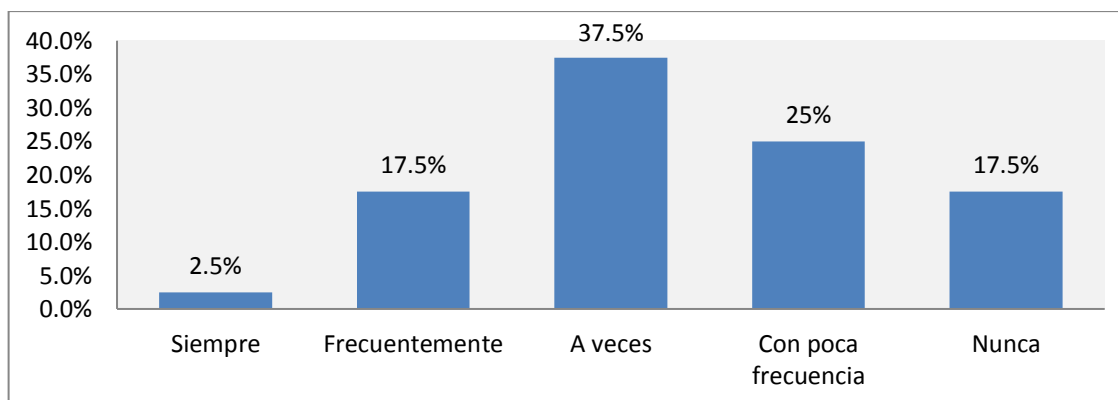


Figura 43. El director delega funciones dentro de la Escuela Profesional

Fuente: Encuesta realizada

El 37,5 % de los encuestados manifiestan que a veces el director delega funciones dentro de la escuela; el 25 % con poca frecuencia delega sus funciones.

Pregunta 4. ¿El director organiza todas las actividades administrativas de la Escuela?

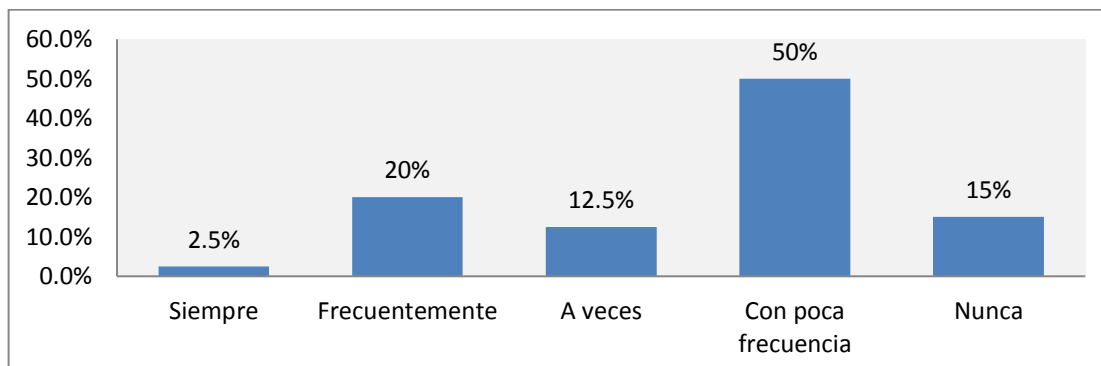


Figura 44. El director organiza todas las actividades administrativas de la Escuela

Fuente: Encuesta realizada

El 50 % de los encuestados manifiesta que el director organiza todas las actividades administrativas de la escuela; un 20 % manifiesta que frecuentemente organiza todas las actividades administrativas a su cargo.

Pregunta 5. ¿Considera Usted que el director conoce las expectativas del personal docente?

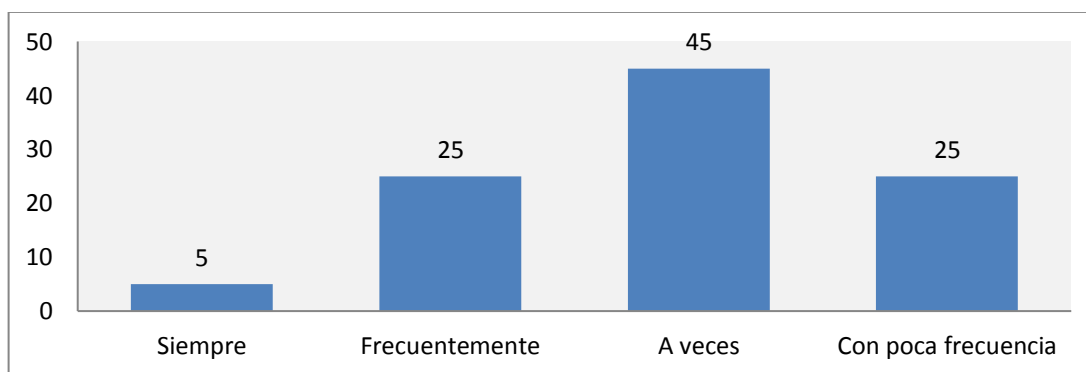


Figura 45. El director conoce las expectativas del personal docente

Fuente: Encuesta realizada

El 45 % de los encuestados manifiesta que a veces el director conoce las expectativas del personal docente, un 25 % manifiesta que con poca frecuencia éste conoce las expectativas de su personal, como se puede evidenciar en la figura 45.

Pregunta 6. ¿Considera usted al director democrático en sus decisiones?

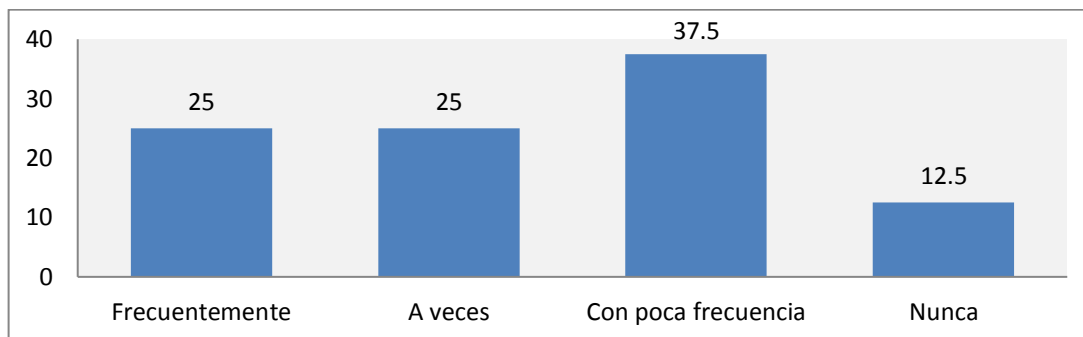


Figura 46. Considera usted al director democrático en sus decisiones

Fuente: Encuesta realizada

El 37,5 % de los encuestados manifiesta que el director es democrático en sus relaciones y un 25 % manifiesta que a veces es democrático.

Pregunta 7. ¿El director evalúa el nivel de accionar del personal docente?

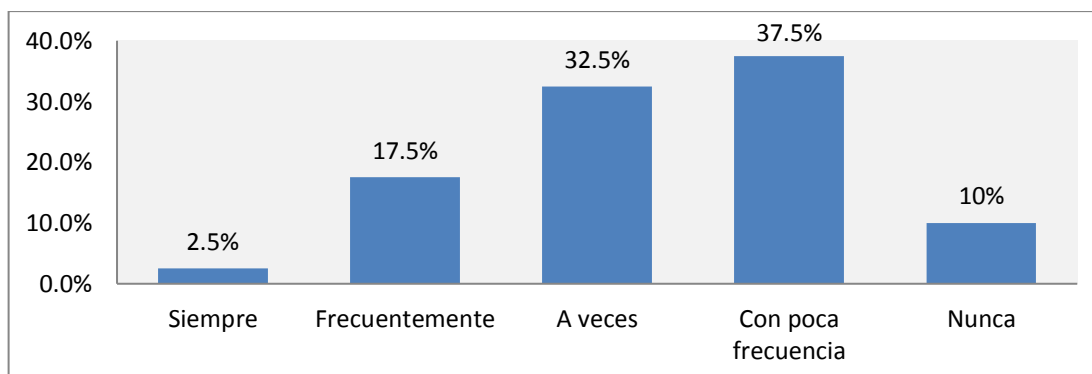


Figura 47. El director evalúa el nivel de accionar del personal docente

Fuente: Encuesta realizada

El 37,5 % de los encuestados manifiesta que con poca frecuencia el director evalúa el nivel de accionar del personal docente, un 32,5 % señala que a veces realiza la labor.

Pregunta 8. ¿El Director inspira respeto?

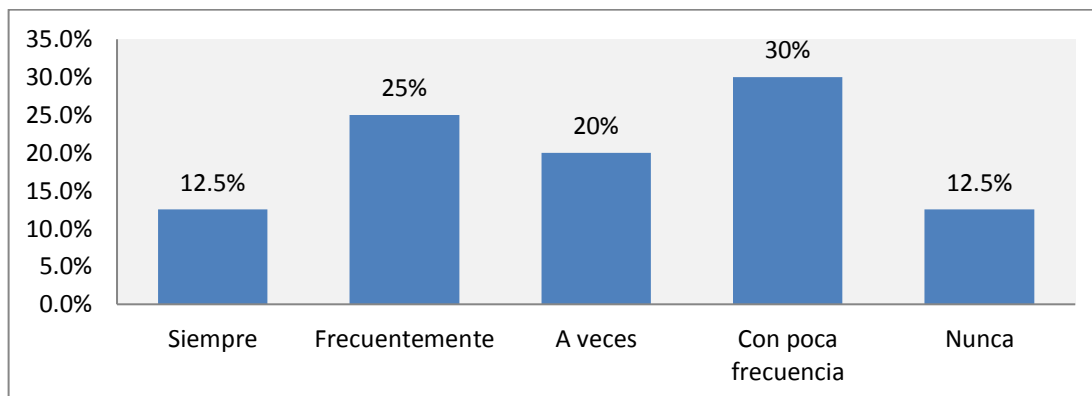


Figura 48. El Director inspira respeto

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 48 se puede evidenciar que el 25 % de los encuestados manifiesta que frecuentemente el director inspira respeto y un 30% con poca frecuencia éste inspira respeto.

Pregunta 9. ¿El director ejerce autoridad respetada por ustedes en la Escuela Profesional?

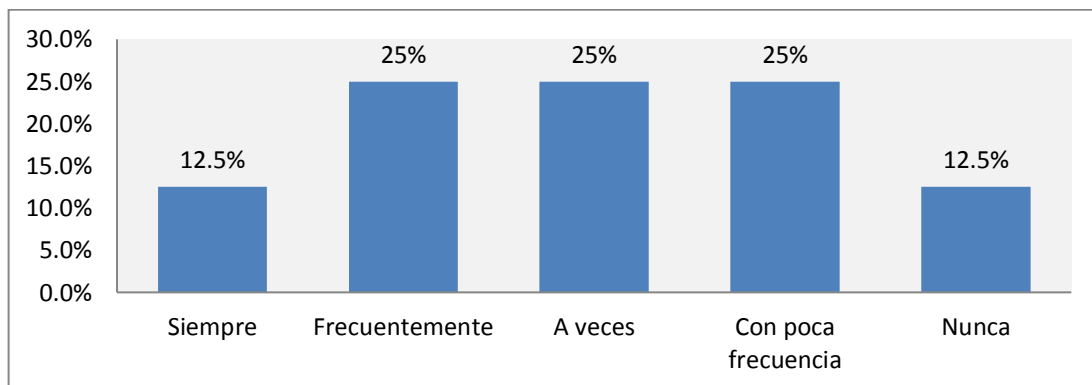


Figura 49. El director ejerce autoridad respetada por ustedes en la Escuela Profesional

Fuente: Encuesta realizada

El 75 % de los encuestados manifiesta que, entre frecuentemente, a veces y con poca frecuencia el director ejerce autoridad respetada por la comunidad integrante de la escuela profesional.

Pregunta 10. ¿El clima de trabajo es el adecuado en su Escuela?

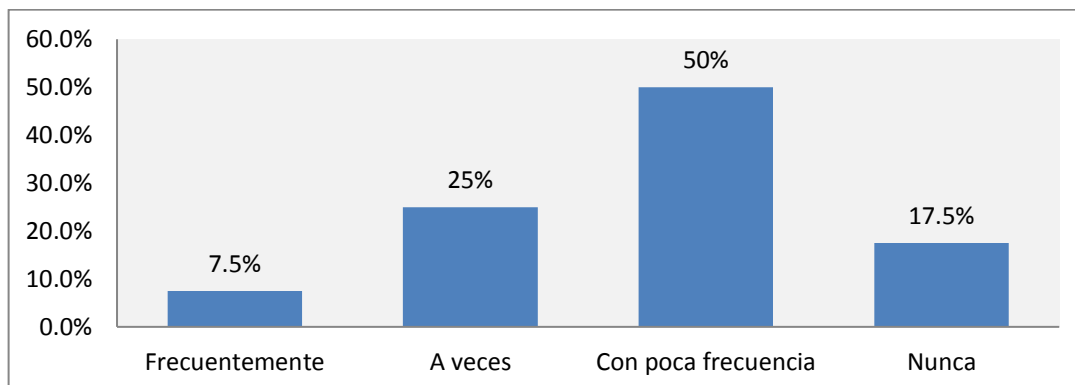


Figura 50. El clima de trabajo es el adecuado en su Escuela

Fuente: Encuesta realizada

El 50 % de los encuestados manifiesta que con poca frecuencia el clima de trabajo es el adecuado en la escuela, el 25 % señala que a veces el clima de trabajo es el apropiado.

Pregunta 11. ¿Existe algún plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones pedagógicas?

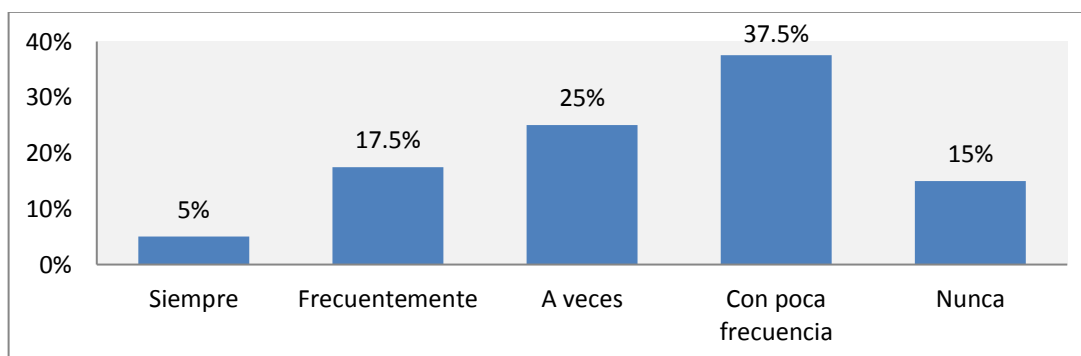


Figura 51. Existe algún plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones pedagógicas

Fuente: Encuesta realizada

El 62,5 % de los encuestados manifiesta que con poca frecuencia y a veces existe un plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones pedagógicas.

Pregunta 12. ¿Se realizan actividades de entretenimiento y confraternidad?

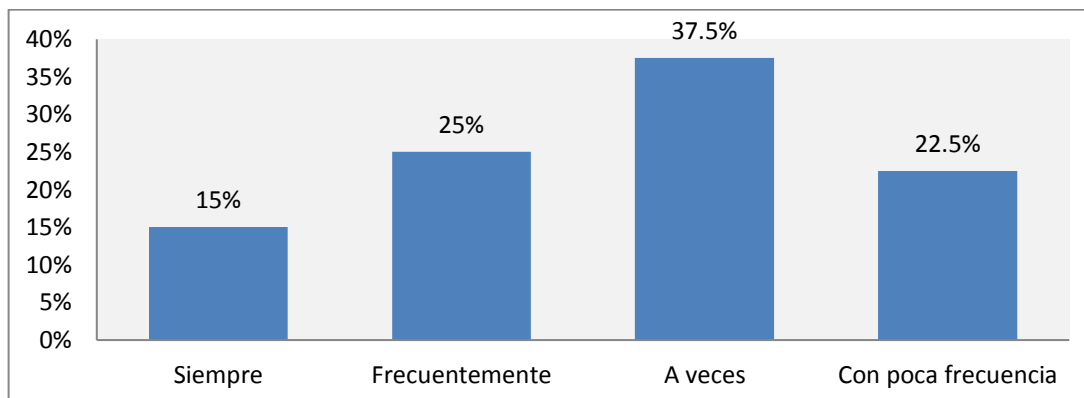


Figura 52. Se realizan actividades de entretenimiento y confraternidad

Fuente: Encuesta realizada

El 37,5 % de los encuestados manifiestan que a veces se realizan actividades de entretenimiento y confraternidad y un 25 % frecuentemente se desarrollan las actividades mencionadas.

Pregunta 13. ¿El director organiza actividades para el reconocimiento de la creatividad e innovación?

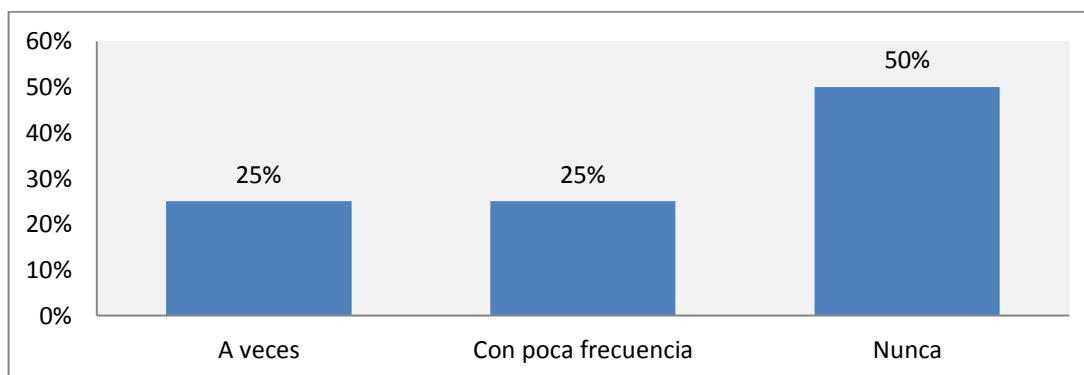


Figura 53. El director organiza actividades para el reconocimiento de la creatividad e innovación

Fuente: Encuesta realizada

El 50 % de los encuestados manifiesta que el director nunca organiza actividades para el reconocimiento de la creatividad e innovación, un 25 % con poca frecuencia este organiza este tipo de actividad.

Pregunta 14. ¿Observa una actitud de optimismo en el director?

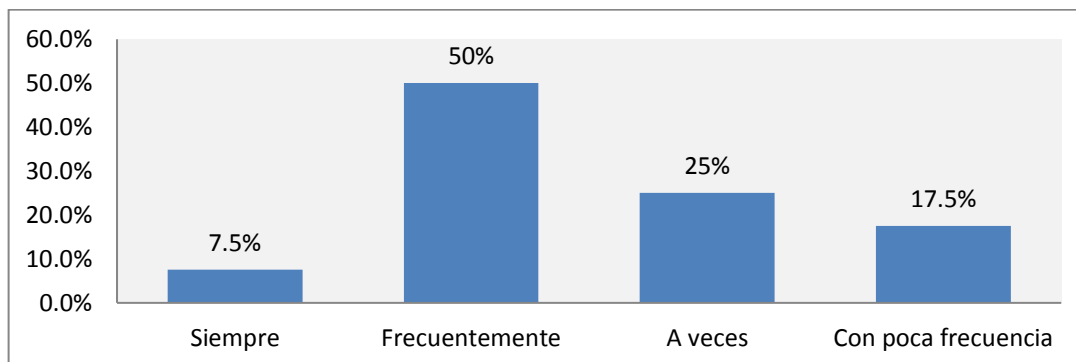


Figura 54. Actitud de optimismo en el director

Fuente: Encuesta realizada

El 50 % de los encuestados manifiesta que frecuentemente observa una actitud de optimismo en el director, el 25 % a veces observa una actitud de optimismo.

Pregunta 15. ¿El director transmite optimismo al personal docente?

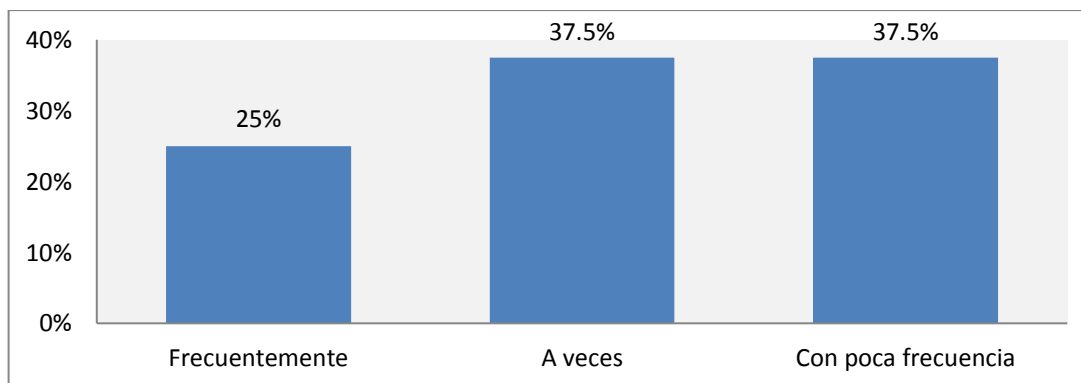


Figura 55. El director transmite optimismo al personal docente

Fuente: Encuesta realizada

El 75 % de los encuestados manifiesta que entre a veces y con poca frecuencia el director transmite optimismo al personal docente, como se evidencia en la figura 55.

Pregunta 16. ¿Los objetivos trazados por el director son claros?

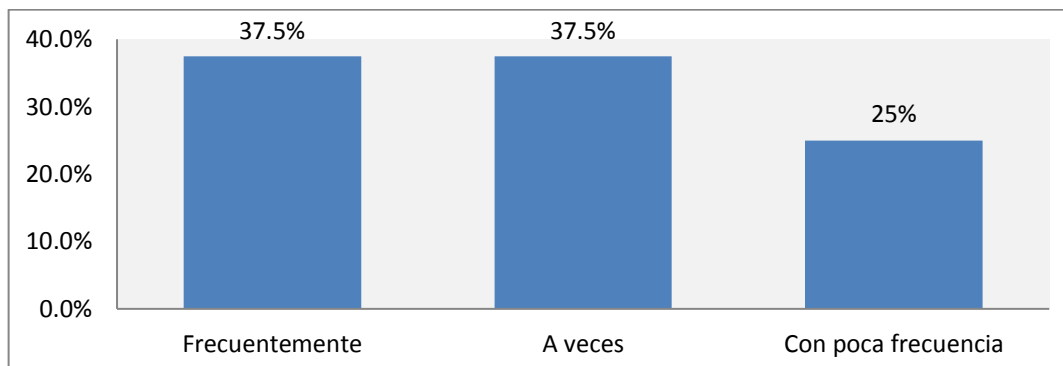


Figura 56. Los objetivos trazados por el director son claros

Fuente: Encuesta realizada

El 75 % de los encuestados manifiesta que frecuentemente y a veces los objetivos trazados por el director son claros.

Pregunta 17. ¿El director demuestra conocer los objetivos institucionales?

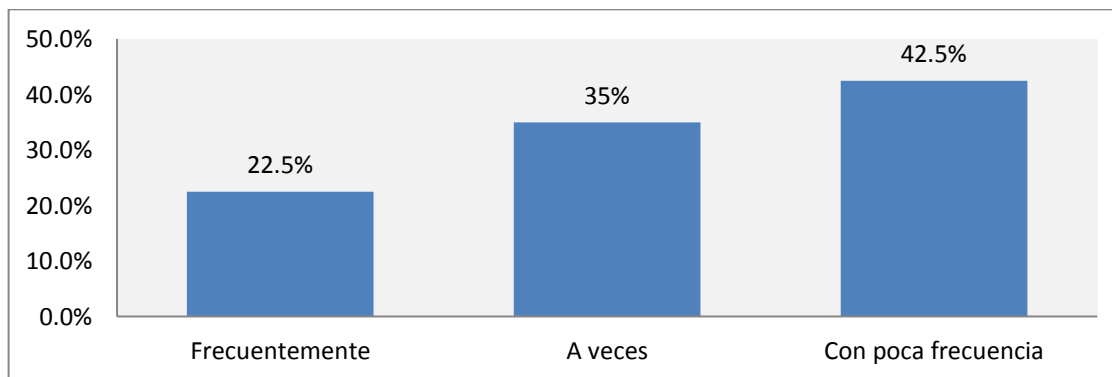


Figura 57. El director demuestra conocer los objetivos institucionales

Fuente: Encuesta realizada

El 42,5 % de los encuestados manifiesta que el director demuestra conocer los objetivos institucionales; el 35 % manifiesta que a veces éste demuestra conocer los objetivos.

Pregunta18. ¿El director comunica al personal docente los objetivos institucionales?

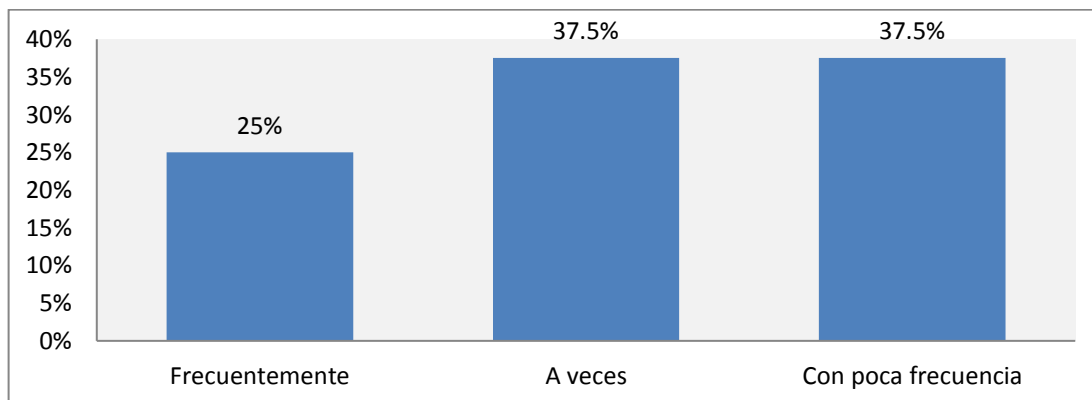


Figura 58. El director comunica al personal docente los objetivos institucionales

Fuente: Encuesta realizada

El 75 % de los encuestados manifiesta que a veces y con poca frecuencia, el director comunica al personal docente los objetivos institucionales.

Pregunta19. ¿Define el director metas de corto, mediano o largo plazo?

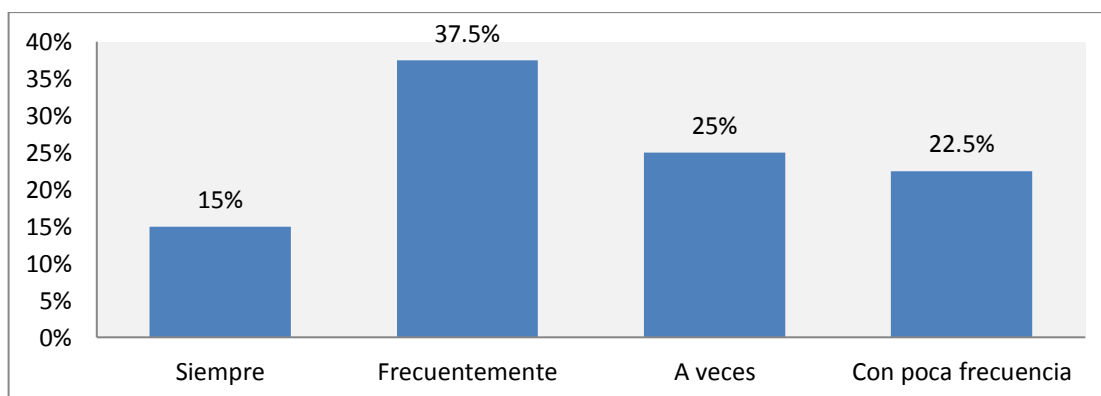


Figura 59. Metas de corto, mediano o largo plazo, definidas por el Director

Fuente: Encuesta realizada

Según la figura 59 se observa que el 37,5 % de los encuestados manifiesta que frecuentemente el director define metas de corto, mediano o largo plazo.

Pregunta 20. ¿Considera que el director actúa de acuerdo a las responsabilidades y necesidades de la Escuela Profesional?

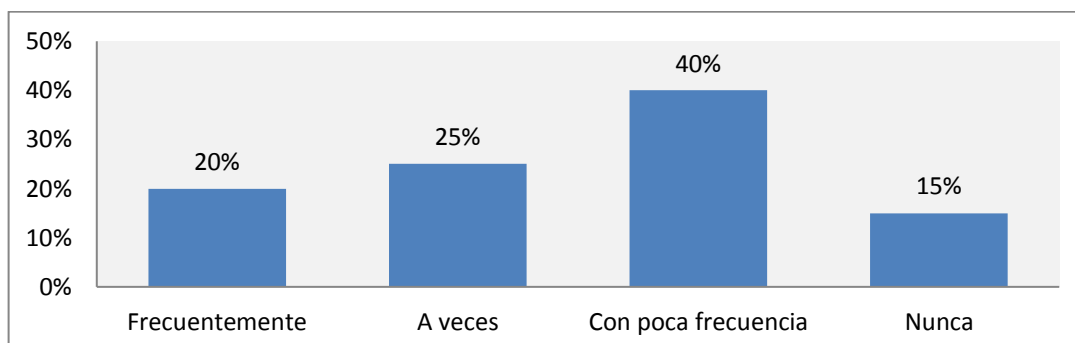


Figura 60. El director actúa de acuerdo a las responsabilidades y necesidades de la Escuela Profesional
Fuente: Encuesta realizada

El 40 % de los encuestados manifiesta que con poca frecuencia el director actúa de acuerdo a las responsabilidades y necesidades de la escuela profesional; un 25 % a veces actúa de acuerdo a sus responsabilidades.

Pregunta 21. ¿Cree Usted que el director se muestra como un ejemplo a seguir en el desarrollo de las actividades laborales?

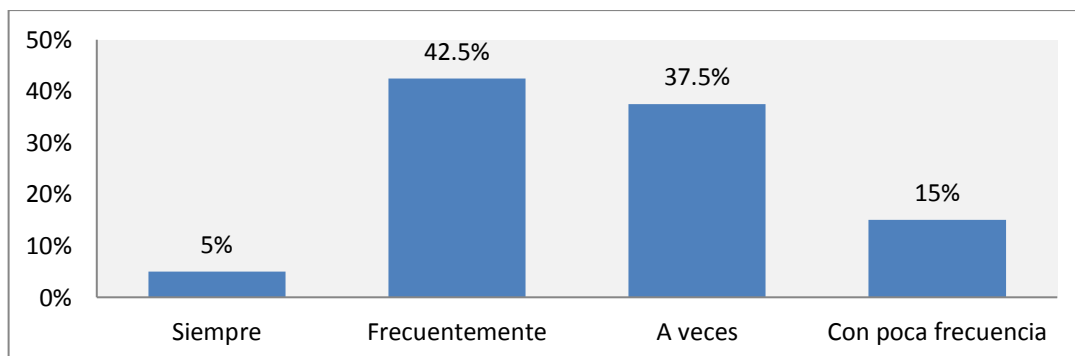


Figura 61. El director se muestra como ejemplo a seguir en el desarrollo de las actividades laborales
Fuente: Encuesta realizada

El 42,5 % de los encuestados manifiesta que el director se muestra como un ejemplo a seguir en el desarrollo de las actividades laborales y un 37,5 % manifiesta que a veces

Pregunta 22. ¿El Director cumple las normas Institucionales?

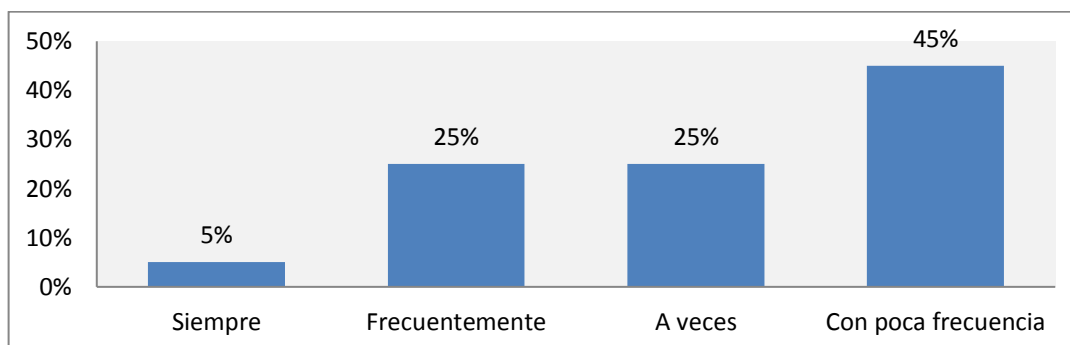


Figura 62. El Director cumple las normas Institucionales

Fuente: Encuesta realizada

El 50 % de los encuestados manifiesta que frecuentemente y a veces el director cumple las normas institucionales y un 45 % con poca frecuencia existe el cumplimiento.

Pregunta 23. ¿Percibe usted que el director supervisa el cumplimiento de las normas internas?

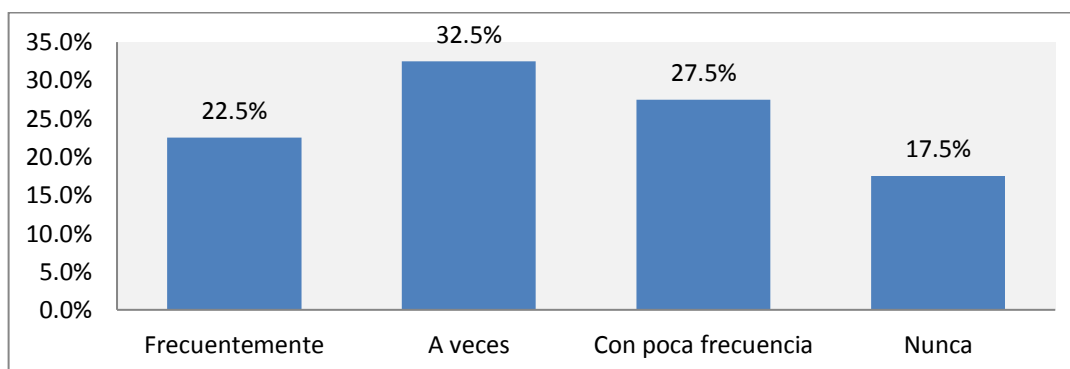


Figura 63. Percepción de que el director supervisa el cumplimiento de las normas internas

Fuente: Encuesta realizada

El 32,5 % de los encuestados manifiesta que a veces el director supervisa el cumplimiento de las normas internas; el 27,5 % manifiesta que con poca frecuencia realiza la supervisión.

Pregunta24. ¿Tiene usted acceso a la documentación relevante de la Escuela Profesional?

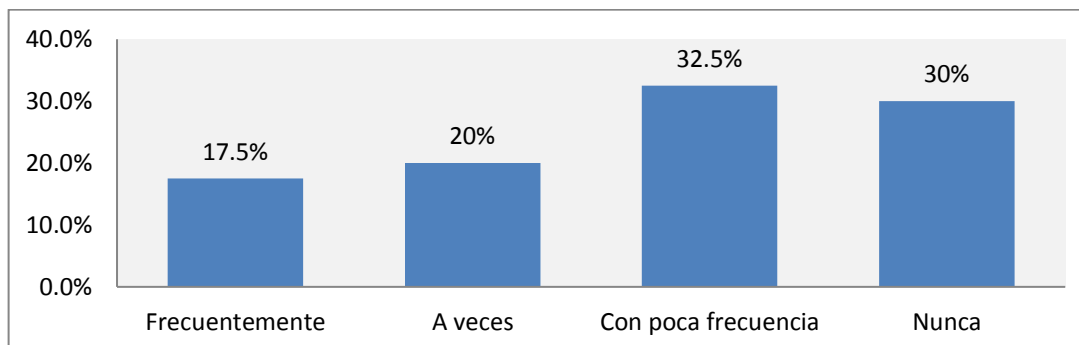


Figura 64. Acceso a la documentación relevante de la Escuela Profesional

Fuente: Encuesta realizada

El 52,5 % de los encuestados manifiesta que entre a veces y con poca frecuencia tiene acceso a la documentación relevante de la escuela y un 30% nunca tuvo tal acceso.

Pregunta 25. ¿Considera que los canales de comunicación establecidos en la Escuela son los adecuados?

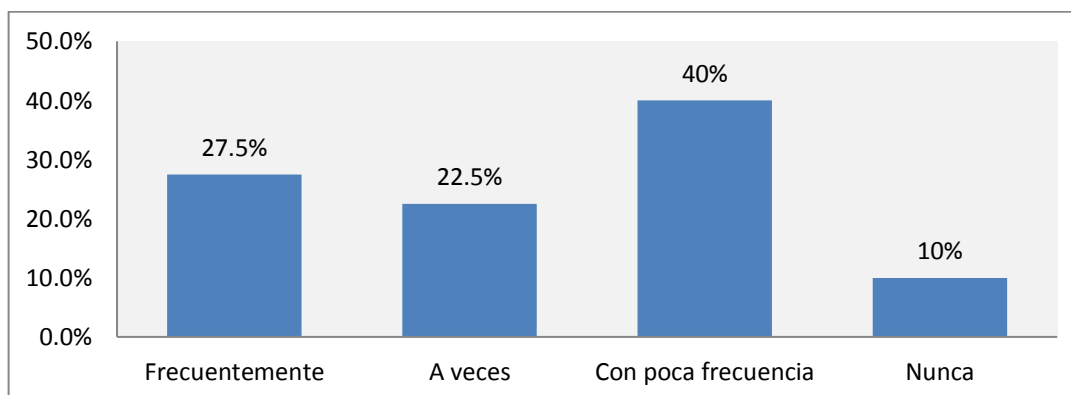


Figura 65. Los canales de comunicación establecidos en la Escuela son los adecuados

Fuente: Encuesta realizada

El 40 % de los encuestados manifiesta que con poca frecuencia considera que los canales de comunicación establecidos en las escuelas son los adecuados.

Pregunta 26. ¿Cree Usted que puede establecer una comunicación fluida con el director?

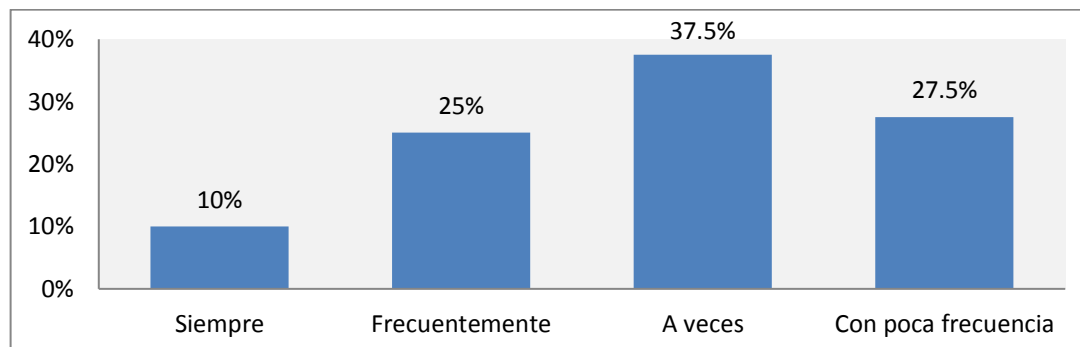


Figura 66. Establecimiento de una comunicación fluida con el director

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 66 se aprecia que el 37,5 % de los encuestados manifiesta que a veces se puede establecer una comunicación fluida con el director, y un 27,5 % con poca frecuencia se puede lograr tal comunicación.

Pregunta 27. ¿El director demuestra respeto ante los miembros de la Escuela Profesional?

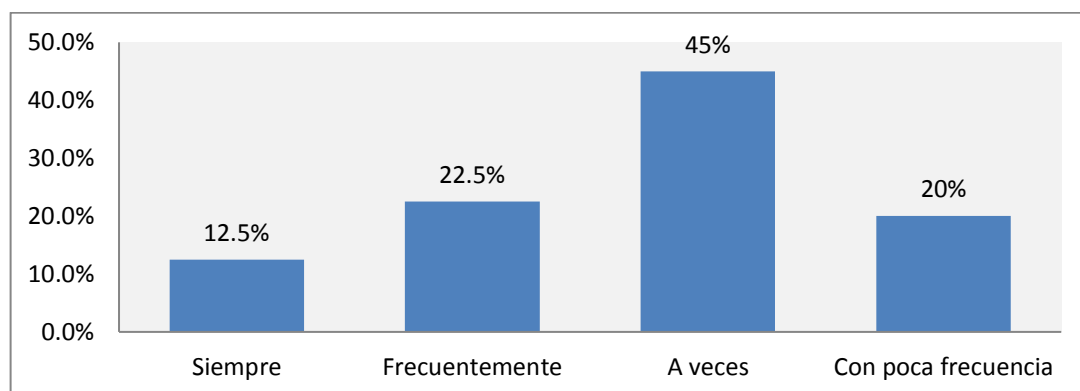


Figura 67. El director demuestra respeto ante los miembros de la Escuela Profesional

Fuente: Encuesta realizada

El 45 % de los encuestados manifiesta que a veces el director demuestra respeto a los miembros de la escuela profesional.

Pregunta 28. ¿En algún momento se ha sentido ofendido por alguna actitud del director?

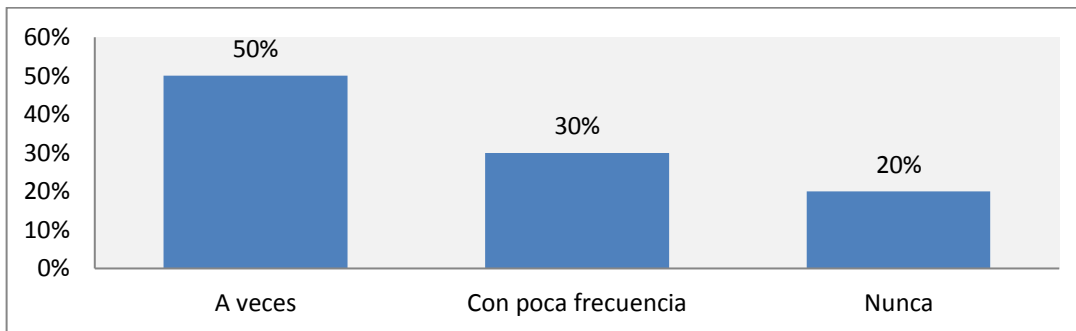


Figura 68. En algún momento se ha sentido ofendido por alguna actitud del director

Fuente: Encuesta realizada

El 50 % de los encuestados manifiesta que a veces se ha sentido ofendido por alguna actitud del director, y un 30 % con poca frecuencia y un 20 % nunca.

Pregunta 29. ¿Considera al director una persona socialmente activa?

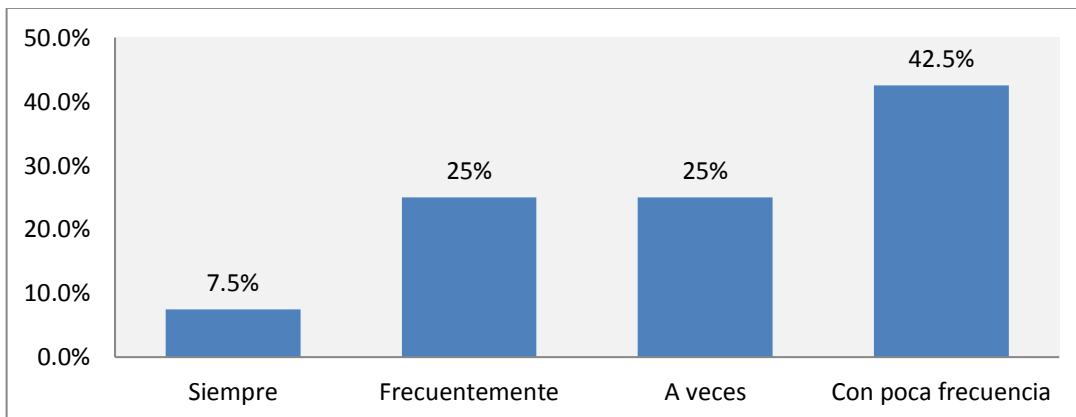


Figura 69. El director es una persona socialmente activa

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 69 se observa que el 50 % de los encuestados manifiesta que frecuentemente y a veces el director es una persona socialmente activa.

Pregunta 30. ¿El director tiene la disponibilidad para el diálogo?

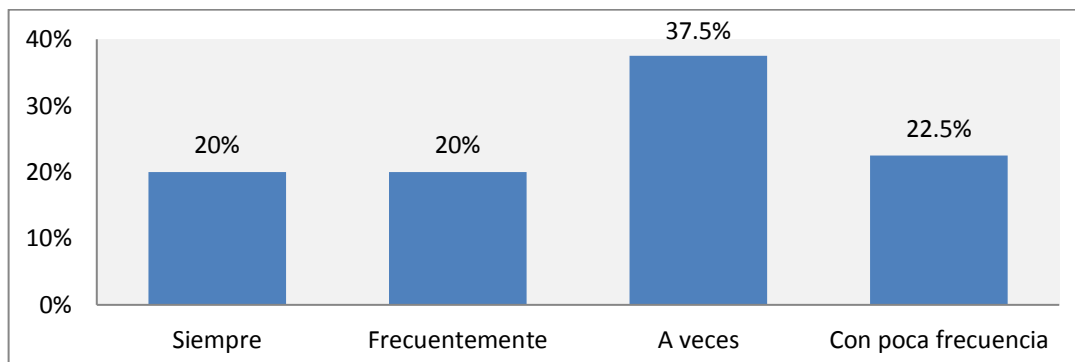


Figura 70. El director tiene la disponibilidad para el diálogo

Fuente: Encuesta realizada

En la figura 70 se observa que el 37,5 % de los encuestados manifiesta que a veces el director tiene disponibilidad para el diálogo, el 22,5 % con frecuencia manifiesta esta disponibilidad.

Pregunta 31. ¿El director demuestra comprensión ante situaciones sociales de riesgo?

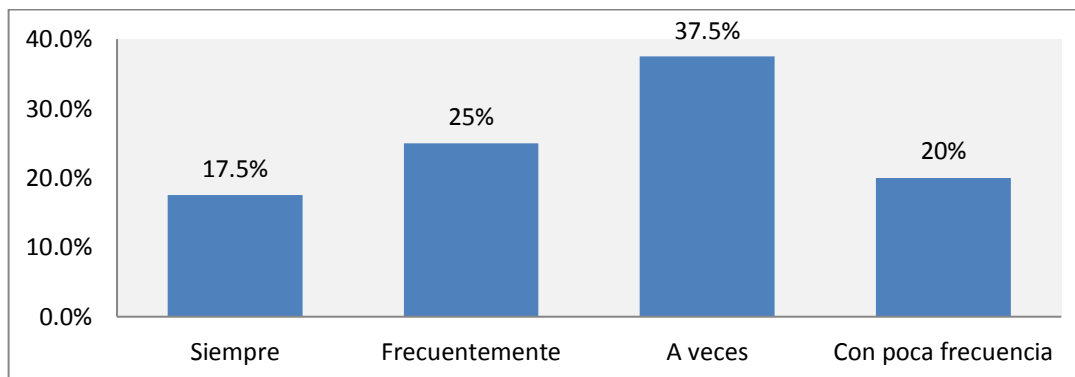


Figura 71. El director demuestra comprensión ante situaciones sociales de riesgo

Fuente: Encuesta realizada

La figura 71 evidencia que el 37,5 % de los encuestados manifiesta que el director demuestra comprensión ante situaciones sociales de riesgo y un 25 % frecuentemente demuestra comprensión

Pregunta 32. ¿Se ha sentido alguna vez relegado o desplazado injustamente por el director de la Escuela Profesional?

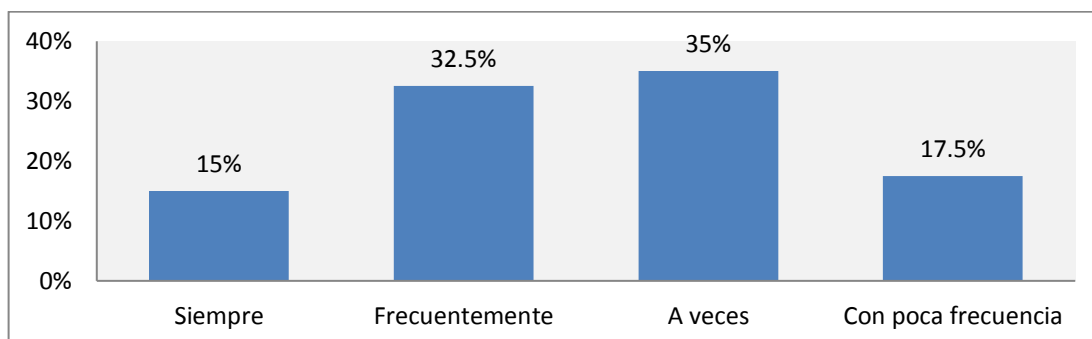


Figura 72. Ha sentido alguna vez relegado o desplazado injustamente por el director de la Escuela Profesional

Fuente: Encuesta realizada

El 35 % de los encuestados manifiesta que a veces se ha sentido relegado o desplazado injustamente por el director de la escuela profesional, un 32,5 % frecuentemente siente este desplazamiento.

Pregunta 33. ¿Alguna vez el director ha tomado decisiones autoritarias en la Escuela Profesional?

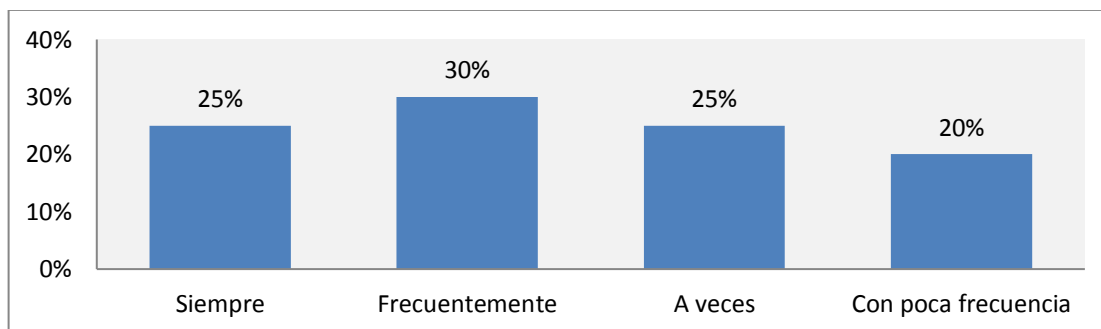


Figura 73. El director ha tomado decisiones autoritarias en la Escuela Profesional

Fuente: Encuesta realizada

El 55 % de los encuestados manifiesta que frecuentemente y a veces el director ha tomado decisiones autoritarias en la escuela profesional, como se muestra en la figura 73.

Pregunta 34. ¿Considera que el director actúa con justicia en las funciones que desempeña en la Escuela Profesional?

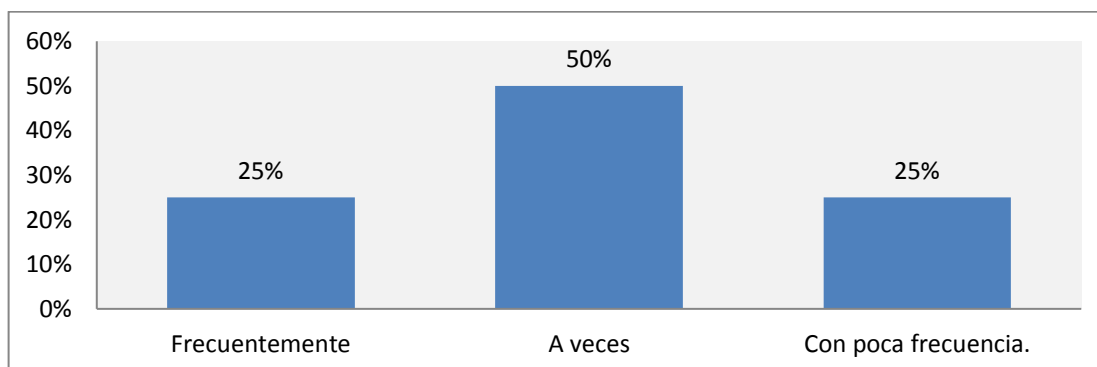


Figura 74. El director actúa con justicia en las funciones que desempeña en la Escuela

Fuente: Encuesta realizada

Como se puede observar en la figura 74 el 50 % de los encuestados manifiesta que a veces el director actúa con justicia en las funciones que desempeña en la escuela profesional. Un 25 % frecuentemente actúa con justicia y un 25 % con poca frecuencia actúa con justicia en las funciones que desarrolla como director de escuela.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la investigación sobre liderazgo de los directores de las escuelas profesionales y su relación con Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014 se obtuvieron resultados de factores: Gestión Institucional; Gestión Administrativa; Gestión Pedagógica; cuyos principales resultados se detallan:

De la encuesta realizada sobre la Gestión Institucional y sus principales indicadores,

El 60 % de los encuestados manifiestan que conocen y son coherentes la misión, visión y objetivos institucionales con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles local y regional.

A su vez el 65 % de los encuestados está de acuerdo con que la organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas.

El 55 % de los encuestados consideran que las evaluaciones periódicas de la aplicación del plan de trabajo anual es práctica institucional y producen reajustes y mejoras.

El 55 % de los encuestados están de acuerdo que los directores de escuelas profesionales conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación.

El 72,5 % de los encuestados consideran que las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna.

El 75 % de los encuestados están de acuerdo que la actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidos por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes.

El 50 % de los encuestados están de acuerdo que el personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios.

De la encuesta realizada sobre los procesos pedagógicos, El 37,5% de los encuestados están de acuerdo que las características de los estudiantes al

concluir los estudios corresponden a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el Perfil profesional.

Y un 90% de los encuestados está de acuerdo que el proyecto curricular de la escuela profesional evidencia las necesidades de aprendizaje paralelo al desarrollo local y regional.

El 85 % de los encuestados están de acuerdo que las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación.

El 85 % de los encuestados están de acuerdo que el proyecto curricular de la escuela garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes.

El 90 % de los encuestados opinan que las actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos.

De la encuesta realizada, el 80% de los encuestados opinan que los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos.

El 62,5 % de los encuestados consideran que el desempeño docente es registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo

El 80 % de los encuestados opinan que los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes

De la encuesta realizada, un 70 % de los encuestados opinan que los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral.

El 50 % de los encuestados opinan que la información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada.

El 65 % de los encuestados opinan que las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación del plan de estudios de la carrera

De la encuesta realizada sobre los recursos físicos y financieros, un 50 % de los encuestados opinan que los ambientes físicos de las escuelas profesionales, son seguros y adecuados a sus respectivas funciones.

Otro 55 % de los encuestados opinan que los ambientes físicos de las escuelas profesionales, guardan proporción con la cantidad de población usuaria.

Asimismo, los principales ítems del instrumento sobre liderazgo se detallan a continuación

El 92,5 % de los encuestados manifiestan que el director de escuela a veces y con poca frecuencia organiza reuniones de trabajo.

El 62,5 % de los encuestados manifiesta que el director a veces y con poca frecuencia delega funciones.

Asimismo, el 70 % de los encuestados manifiesta que entre a veces y con poca frecuencia el director conoce las expectativas del personal docente.

El 75 % de los encuestados manifiesta que entre a veces y con poca frecuencia se manifiesta un clima de trabajo adecuado en las escuelas profesionales.

El 75 % de los encuestados manifiesta que entre a veces y con poca frecuencia el director comunica al personal docente los objetivos institucionales.

El 32,5 % de los encuestados manifiesta que a veces el director supervisa el cumplimiento de las normas internas.

El 52,5 % de los encuestados manifiesta que entre a veces y con poca frecuencia tiene acceso a la documentación relevante de la escuela profesional.

El 35,0 % de los encuestados se sienten a veces relegado injustamente por el director de escuela y el 32,5 % a veces.

El 30 % de los encuestados manifiesta que el director ha tomado decisiones autoritarias en la escuela profesional y un 25 % a veces toma esa actitud y un 25 % manifiesta siempre toma decisiones autoritarias.

6. PROCESO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Hipótesis General

I: Planteo de hipótesis

Ho: El Liderazgo de los Directores de las Escuelas Profesionales no se relaciona con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014.

Ha: El Liderazgo de los directores de las Escuelas Profesionales se relaciona con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014.

II: Regla teórica para toma de decisión

Si el valor $p < 0.05$ se acepta la hipótesis alternativa (Ha)

III: Estadística de contraste de hipótesis

Para la Contrastación de Hipótesis se utilizó el modelo de regresión y correlación, para determinar la relación significativa de la variable independiente Liderazgo y de la variable dependiente Gestión Educativa.

Tabla 9. Resumen del modelo

R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Cambio en R cuadrado	Valor p
0.295163 (a)	0.08712	0.59457	0.87120	0.000

Fuente: Elaboración propia

a Variables predictoras: (Constante), INSTITUCIONAL, PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO

La correlación conjunta es 0.295163

Tabla 10. Análisis de varianza de las variables de Liderazgo y Gestión Educativa

Fuente	Suma de Cuadrados	Gl	Cuadrado Medio	Razón-F	Valor-P
Modelo	181.55	1	181.55	3.15	0.000
Residuo	1902.34	33	57.6465		
Total (Corr.)	2083.89	34			

Fuente: Elaboración propia

a Variables predictoras: (Constante), INSTITUCIONAL, PEDAGÓGICO, ADMINISTRATIVO
 b Variable dependiente: GESTION EDUCATIVA

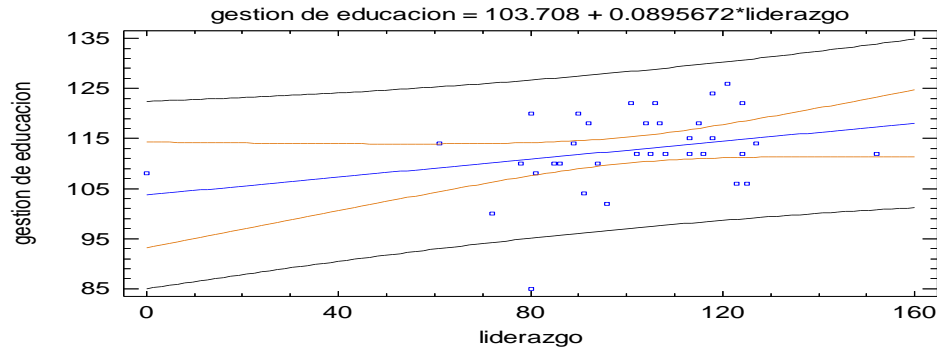


Figura 75: Modelo de regresión ajustado

Fuente: Encuesta sobre Gestión Educativa y Liderazgo

El coeficiente estandarizado Beta muestra que la dimensión que más influencia en la Gestión Educativa es el Pedagógico (0.387461); luego lo Administrativo (0.337585) y finalmente lo Institucional (-0.0670345).

Tabla 11. Coeficientes de la Gestión Educativa (a)

Modelo	Coeficientes estandarizados		t	Valor p	Correlaciones Parcial
	Beta				
Institucional	-0.0670345	9.31868	0.0026	0.2703	
Administrativo	0.337585	15.8025	0.0000	0.3554	
Pedagógico	0.387461	4.87869	0.0012	0.4947	

Fuente: Elaboración propia

a Variable dependiente: GESTION EDUCATIVA

IV: interpretación

Como el valor $p=0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el Liderazgo de los Directores de las Escuelas Profesionales, se relaciona con la Gestión Educativa en la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014. La dimensión que más influencia en la Gestión Educativa es el Pedagógico (0.387461).

Presenta una correlación conjunta, directa de 0.2952, que se caracteriza por estar dentro de un coeficiente muy bajo, según Calzada (1981) para $n > 30$.

A continuación, se pasa a contrastar las hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1

I: Planteo de hipótesis

Ho: No existe relación entre el Liderazgo Institucional de los Directores de las Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014

Ha: Existe relación entre el Liderazgo Institucional de los Directores de Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo -Julio del 2014.

II: Regla teórica para la toma de decisión

Si el valor $p < 0.05$ se acepta la hipótesis alternativa (Ha)

III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó el modelo de correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión Liderazgo Institucional y la variable dependiente Gestión Educativa.

Tabla 12. Correlaciones de Liderazgo Institucional y Gestión Educativa

		Institucional
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.27030
	Valor de p	0.0026
	N	40

Fuente: Elaboración propia

IV: interpretación

Como el valor $p = 0.0026 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el Liderazgo Institucional se relaciona con la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014.

Hipótesis específica 2

I: Planteo de hipótesis

Ho: No existe relación entre el Liderazgo Administrativo de los Directores de las Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014

Ha: Existe relación entre el Liderazgo Administrativo de los Directores de las Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014.

II: Regla teórica para toma de decisión

Si el valor $p < 0.05$ se acepta la hipótesis alternativa (Ha)

III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó el modelo de correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión Administrativa y de la variable dependiente Gestión Educativa.

Tabla 13. Correlaciones entre Liderazgo Administrativo y Gestión Educativa

		Administrativo
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.35544
	Valor de p	0.0000
	N	40

Fuente: Elaboración propia

IV: Interpretación

Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad que existe relación muy baja y significativa entre el Liderazgo Administrativo de los Directores de Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014.

Hipótesis Específica 3

I: Planteo de hipótesis

Ho: No existe relación entre el Liderazgo Pedagógico de los Directores de las Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014

Ha: Existe relación entre el Liderazgo Pedagógico de los Directores de las Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014

II: Regla teórica para toma de decisión

Si el valor $p < 0.05$ se acepta la hipótesis alternativa (Ha)

III: Estadística de contraste de hipótesis

La contrastación de hipótesis utilizó el modelo de correlación de Pearson, para determinar la significancia de la dimensión Pedagógica y la variable dependiente Gestión Educativa

Tabla 14. Correlaciones entre Liderazgo Pedagógico y Gestión Educativa

		Pedagógico
Gestión Educativa	Correlación de Pearson	0.49470*
	Valor de p	0.0012
	N	40

Fuente: Elaboración propia

IV: Interpretación.

Como el valor $p = 0.0012 < 0.05$, podemos afirmar con un 95 % de probabilidad que existe relación entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Educativa de los Directores de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014

Presenta una correlación parcial, directa de 0.49470

CONCLUSIONES

1.- El Liderazgo de los directores se relaciona con la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales en la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014, porque p valor es $<0,05$ con un 95 % de probabilidad y la dimensión que más influencia en la Gestión Educativa es el Pedagógico (0.3874), presenta una correlación conjunta, directa de 0.2952.

2.- Como el valor $p = 0.0012 < 0.05$, se afirma con un 95% de probabilidad que existe relación entre el Liderazgo Pedagógico y la Gestión Educativa de los directores de Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014. Presenta una correlación parcial, directa de 0.49470

3.- Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, se afirma con un 95 % de probabilidad que existe relación entre el Liderazgo Administrativo de los directores de las Escuelas Profesionales y la Gestión Educativa de la Facultad de Ingeniería, en el periodo Mayo-Julio del 2014. Presenta una correlación parcial, directa de 0.3554

4.- Como el valor $p = 0.0026 < 0.05$, se afirma con un 95 % de probabilidad que el Liderazgo Institucional se relaciona con la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería en el periodo Mayo-Julio del 2014. Presenta una correlación baja, directa de 0.27030

RECOMENDACIONES

1.- La Gestión Educativa es un tema que debe promoverse en todos los sectores de la Educación. La estrategia que debe adoptar las Instituciones Educativas Superiores Universitarias es implementar planes de capacitación a los docentes en temas de Calidad en Gestión Educativa, más ahora que se está trabajando rumbo a la Acreditación de las carreras profesionales de la Facultad de Ingeniería.

2.- Las Instituciones de Educación Superior que desempeñan un rol vital, formando a futuros profesionales, tienen la misión de crear una base de trabajos de investigación para el desarrollo de la gestión de las regiones, a través de la extensión y proyección social; orientar a las comunidades a manejar los recursos humanos con un modelo de educación sostenible.

3.- Formar a los Directores mediante un programa de Liderazgo transformacional como elemento relevante en la política educativa del Ministerio de Educación en cada localidad de nuestro país. Es decir, incidir en la intervención a fin de asegurar las cualidades de Liderazgo en la Gerencia Educativa.

4.- Elaborar un perfil de las cualidades requeridas en el Director de las Escuelas Profesionales, lo cual no ha sido tratado en nuestra tesis, pero es un reto en futuras investigaciones de Gestión Educativa en base a las características del Liderazgo. Consideramos los siguientes elementos en la construcción de dicho perfil:

- a) Habilidades directivas.
- b) Gestión del conocimiento.
- c) Asesoramiento del personal (Coaching y Mentoring).

5.- Implementar talleres de Inteligencia Emocional en la Facultad de Ingeniería a fin de asegurar una convivencia sana entre las partes vinculadas como director y docentes a fin de mejorar la calidad de trato.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVARADO, O. (2000) *Elementos de la Administración general*. Lima Perú: Editorial UDEGRAF S.A.
- ALVARADO, O. (2003) *Gerencia y Marketing Educativo*. Lima Perú: Universidad Alas Peruanas. Editorial UDEGRAF S.A. Primera edición.
- ALMEYDA, S. F. (2006); *Gerencia Estrategia Educativa*. Lima Perú: Editorial Abedul
- ALMEYDA, T. J. (2005). *Administración y supervisión Educativa*. Lima Perú: Editorial Edigraber.
- ARAVA, (1998). *La Calidad de la educación. Ejes para su definición y evaluación. Programa Calidad y Equidad de la Educación*. Organización de Estados Iberoamericanos por la educación, la ciencia y la cultura.
- AREVALO, N. (1997). *Tesis sobre Liderazgo y Gestión en las Empresas Educativas*. Tacna Perú: Universidad Jorge Basadre Grohmann.
- CALERO, M. (1998). *Gestión Educativa y Liderazgo en Universidades de España*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.
- CISE –PUCP (centro de investigaciones y servicios educativos). *Liderazgo y toma de decisiones en la gestión pedagógica*.
- COVEY, STEPHEN (1997) *Liderazgo centrado en principios*. Paidós. Barcelona.
- FERNÁNDEZ. J.M. (1992). *El Liderazgo en las Instituciones Educativas*. Colombia.
- GARCÍA, P. (1997). *El liderazgo en Instituciones Educativas y Universidades*.
- IBAÑEZ, M. (1996). *Calidad Total*. Lima Perú: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- KOTTER, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Colombia: Grupo Editorial Norma
- KOTTER, J.P. (1996). *Las Nuevas Reglas en los Negocios*; traducción Guadalupe Meza Saines; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.; México.
- KOONTZ H. y HEINZ W. (1996), *Administración una Perspectiva Global*. Madrid España. Editorial Mc Graw Hill, décima edición.
- LEPELEY, M.T. (2001). *Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación*. Santiago de Chile: Editorial Graw Mc Hill. Interamericana.
- LOPEZ, R. (2004) *El liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución pública educativa de Santiago de Surco*.
- LORENZO M, SALVADOR F y ORTEGA J. (1997) *Organización y Gestión de la Educación Superior*. Granada. España. Grupo editorial universitario.
- MCGREGOR, D. (1992) *El lado humano de la empresa*. Sao Paulo. Ediciones Martín Fontes.
- MARTÍNEZ, L. (2007). *Características de Liderazgo de directores de Escuelas de Educación Superior*. Lima-Perú. 90 p.
- MEDINA, A (2005) *“El liderazgo en la educación”* UNED. Madrid.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2006) *“La Gestión en la Institución Educativa (módulo I)- oficina de apoyo en la administración de la educación unidad de capacitación en gestión*.
- THOMPSON, J. R. y STRICKLAND III, A. J. (1995) *Dirección y administración estratégica*. Madrid. España. Editorial IRWIN
- VARELA, M. (2008). *Diagnóstico de la educación superior*. Lima Perú. 100 p.
- VASQUEZ O. K. (2006). *La gestión en la educación superior*. Lima- Perú: Editorial Kinkos
- WHITAKER, P. (1998) *“Como Gestionar el Cambio en Contextos Educativos”* España Madrid. Editorial Narcea

ANEXOS

Anexo 1

GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS DIRECTORES DE ESCUELAS PROFESIONALES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Escuela Profesional.....

Directivo () Docente () Alumno ()

Indicaciones: Estimados docentes la siguiente escala de medición se realiza con fines de investigación, por ello le pedimos que leas atentamente cada uno de los ítems y respondas en forma sincera con una “X”

Se agradece de antemano su participación en esta encuesta

1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. De acuerdo 4. Totalmente de acuerdo.

Nro.	Indicadores	1	2	3	4
1.	¿Conoce la misión, visión y objetivos institucionales y éstos son coherentes con las exigencias de desarrollo educativo, económico y social en los niveles local y regional?				
2.	¿En el plan anual de trabajo se concreta lineamientos, estrategias y mecanismos de operación de los proyectos educativos?				
3.	¿La organización y clima institucional favorece la integración de directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes en cumplimiento de los objetivos institucionales y acciones planificadas?				
4.	¿Las relaciones interinstitucionales que facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo educativo local y regional constituyen una estrategia activa permanente?				
5.	¿Las evaluaciones periódicas de la aplicación del Plan de trabajo anual es práctica institucional y producen reajustes y mejoras?				
6.	¿Los Directivos de las escuelas profesionales lideran y orientan la concreción del Plan de trabajo anual?				
7.	¿Los directores de escuelas profesionales conocen y valoran las decisiones y orientaciones ejerciendo un liderazgo compartido en su aplicación?				
8.	¿La estructura organizativa institucional es funcional para el logro de los objetivos?				
9.	¿Las relaciones de confraternidad y cooperación son promovidas mediante eventos de integración y fortalecimiento de la convivencia interna?				
10.	¿Las formas de convivencia establecidas en la institución crean un clima laboral favorable?				
11.	¿La actitud innovadora y de mejora permanente del personal son compartidos por Directivos, docentes, personal administrativo y estudiantes?				
12.	¿El personal administrativo realiza gestión eficiente en correspondencia con el tamaño y complejidad de la institución?				
13.	¿Personal administrativo es apreciado por la atención que brinda a los usuarios?				
14.	¿Las características deseables de los adolescentes y jóvenes en coherencia con las demandas de formación integral se encuentran claramente explicitadas en los instrumentos de gestión?				
15.	¿Las características de los estudiantes al concluir los estudios corresponde a las características deseables de los adolescentes y jóvenes propuestos en el Perfil profesional?				
16.	¿El proyecto curricular de la escuela garantiza la formación de saberes integrales (ser, saber y hacer), coherentes con las características deseables de los adolescentes y jóvenes?				
17.	¿El proyecto curricular de la escuela profesional evidencia las necesidades de aprendizajes paralelos al desarrollo local y regional?				
18.	¿Las unidades didácticas integran armónicamente capacidades, actitudes, contenidos, metodologías, recursos y evaluación?				

19.	¿Las sesiones de clase desarrollan secuencial y planificadamente los elementos curriculares para promover el aprendizaje de los estudiantes y son registrados en fichas de supervisión?				
20.	¿La metodología, los medios y materiales educativos empleados por docentes facilitan el protagonismo y la construcción de aprendizaje de los alumnos?				
21.	¿Las actividades culturales, artísticas, deportivas y de proyección social son realizadas en función de las características deseables de los estudiantes y son reconocidos como tales por ellos?				
22.	¿Las acciones de evaluación se realizan en función del Plan curricular y otros documentos técnico pedagógico y promueven la mejora de los aprendizajes?				
23.	¿Los criterios y modos de selección y distribución del personal posibilitan el ingreso y ubicación de los docentes de acuerdo a los requisitos establecidos en los perfiles requeridos?				
24.	¿El desempeño docente registrado a través de instrumentos de seguimiento y monitoreo?				
25.	¿Los docentes tienen dominio de su especialidad y están actualizados, lo que se evidencia en experiencias innovadoras y en archivos de la institución?				
26.	¿Los docentes utilizan satisfactoriamente enfoques y metodologías que favorecen el aprendizaje significativo y pertinente de los estudiantes?				
27.	¿Los docentes cuentan con sistema de evaluación permanente y políticas de incentivos de reconocimiento al desempeño docente?				
28.	¿Las capacitaciones realizadas a través de diversos medios son registradas en fichas de asistencia y diseño de reuniones y produce los resultados esperados en el mejoramiento de las labores pedagógicas?				
29.	¿Los estudiantes participan de manera orgánica en la planificación curricular a través de reuniones u otras estrategias como talleres, grupos de estudio, proyectos de aprendizaje u otras estrategias didácticas?				
30.	¿Los estudiantes participan en actividades artísticas, deportivas, de proyección a la comunidad y otras realizadas a nivel institucional, fortaleciendo su formación integral?				
31.	¿Los estudiantes reciben estímulos de la institución que acentúan su identidad y compromiso con su formación integral?				
32.	¿La información estadística de estudiantes matriculados y asistentes se encuentra disponible y actualizada?				
33.	¿Las estrategias adoptadas favorecen la permanencia y la culminación de los estudios del plan de estudios de la carrera profesional?				
34.	¿Los ambientes físicos de la institución guardan proporción con la cantidad de población usuaria?				
35.	¿Los ambientes físicos de la institución son seguros y adecuados a sus respectivas funciones?				

Muchas Gracias

Anexo2: ESCALA DE MEDICIÓN A DOCENTES SOBRE EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS PROFESIONALES DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

Escuela Profesional: Sexo: M () F () Fecha:.....

Indicaciones: Estimados docentes la siguiente escala de medición se realiza con fines de investigación, por ello le pedimos que leas atentamente cada uno de los ítems y respondas en forma sincera con una "X"

1. Siempre. 2. Frecuentemente. 3. A veces. 4. Con poca frecuencia. 5.Nunca

Nro		1	2	3	4	5
1.	¿El director organiza reuniones de trabajo?					
2.	¿Tiene usted voz y voto en las reuniones de trabajo con el director?					
3.	¿El director delega funciones dentro de la Escuela Profesional?					
4.	¿El director organiza todas las actividades administrativas de la Escuela?					
5.	¿Considera Usted que el director conoce las expectativas del personal docente?					
6.	¿Considera usted al director democrático en sus decisiones?					
7.	¿El director evalúa el nivel de accionar del personal docente?					
8.	¿El Director inspira respeto?					
9.	¿El director ejerce autoridad respetada por ustedes en la Escuela Profesional?					
10.	¿El clima de trabajo es el adecuado en su Escuela.					
11.	¿Existe algún plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones pedagógicas?					
12.	¿Se realizan actividades de entretenimiento y confraternidad?					
13.	¿El director organiza actividades para el reconocimiento de la creatividad e innovación?					
14.	¿Observa una actitud de optimismo en el director?					
15.	¿El director transmite optimismo al personal docente?					
16.	¿Los objetivos trazados por el director son claros?					
17.	¿El director demuestra conocer los objetivos institucionales?					
18.	¿El director comunica al personal docente los objetivos institucionales?					
19.	¿Define el director metas de corto, mediano o largo plazo?					
20.	¿Considera que el director actúa de acuerdo a las responsabilidades y necesidades de la Escuela?					
21.	¿Cree Usted que el director se muestra como un ejemplo a seguir en el desarrollo de las actividades?					
22.	¿El Director cumple las normas Institucionales?					
23.	¿Percibe usted que el director supervisa el cumplimiento de las normas internas?					
24.	¿Tiene usted acceso a la documentación relevante de la Escuela Profesional?					
25.	¿Considera que los canales de comunicación establecidos en la Escuela son los adecuados?					
26.	¿Cree Usted que puede establecer una comunicación fluida con el director?					
27.	¿El director demuestra respeto ante los miembros de la Escuela Profesional?					
28.	¿En algún momento se ha sentido ofendido por alguna actitud del director?					
29.	¿Considera al director una persona socialmente activa?					
30.	¿El director tiene la disponibilidad para el diálogo?					
31.	¿El director demuestra comprensión ante situaciones sociales de riesgo?					
32.	¿Se ha sentido alguna vez relegado o desplazado injustamente por el director de la Escuela?					
33.	¿Alguna vez el director ha tomado decisiones autoritarias en la Escuela Profesional?					
34.	¿Considera que el director actúa con justicia en las siguientes funciones que desempeña en la E.P.?					

Anexo 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DE INVESTIGACION: EVALUACION DEL LIDERAZGO DE LOS DIRECTORES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LAS ESCUELAS PROFESIONALES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA, AÑO 2014

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿En qué medida el Liderazgo de los Directores se relaciona con la Gestión de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Qué relación existe entre la Pedagogía de los Directores y la Gestión de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014?</p> <p>2. ¿Qué relación existe entre lo Administrativo de los Directores y la Gestión Educativa de las Escuelas profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna en el periodo mayo-julio del 2014?</p> <p>3. ¿Qué relación existe entre lo Institucional de los Directores y la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar la relación del Liderazgo de los Directores con la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo -julio del 2014.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Determinar la relación que existe entre la Pedagogía de los Directores y la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.</p> <p>2. Establecer la relación que existe entre lo Administrativo de los Directores y la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.</p> <p>3. Comprobar la relación que existe entre lo Institucional de los Directores y la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>El Liderazgo de los Directores se relaciona con la Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>1. Existe relación entre la Pedagogía y la Gestión Educativa de los Directores de las Escuelas Profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna en el periodo mayo-julio del 2014</p> <p>2.. Existe relación entre lo Administrativo y la Gestión Educativa de los Directores de escuela de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014</p> <p>3. Existe relación entre lo Institucional y la Gestión Educativa de los Directores de Escuelas Profesional de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Privada de Tacna, en el periodo mayo-julio del 2014</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Liderazgo de los Directores de las Escuelas Profesionales</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Gestión Educativa de las Escuelas Profesionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación permanente para concluir lo iniciado • Planificador, prospectivo • Convicción al hablar • Visionario • Confiable • Trabaja en equipo • Delega funciones • Éxito compartido • Genera y motiva el Liderazgo • Genera sensibilidad e identificación institucional convincente. • Capacidad de influencia <p>Gestión Pedagógica. Gestión Administrativa Gestión Institucional</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Validación de instrumento (cuestionario de Liderazgo)

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,833	34

Coefficiente alfa de Cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	34	100,0
	Excluidos	0	0,0
	Total	34	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Anexo 5: Validación de instrumento (Cuestionario de Gestión Educativa)

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,900	35

Coefficiente alfa de Cronbach

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	35	100,0
	Excluidos	0	0,0
	Total	35	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

En conclusión, podemos decir que es confiable el instrumento ya que entre más cerca de 1 está el coeficiente de alfa de Cronbach, más alto es el grado de confiabilidad.

Anexo 6: Validez de contenido de cuestionario sobre Liderazgo y Gestión Educativa (criterio de expertos)

Estimado Doctor,

Siendo conocedores de su trayectoria académica y profesional, nos hemos tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendemos utilizar para determinar la relación entre el liderazgo y la gestión educativa de los directores de escuelas profesionales de la facultad de ingeniería de la Universidad privada de Tacna.

A continuación, le presentamos unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con X el grado de pertenencia de cada ítem con su respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretende medir. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario. De antemano agradecemos su cooperación.

A. INFORMACION SOBRE EL ESPECIALISTA

Sexo	Varón () Mujer ()
Edad años
Profesión o especialidad
Años de experiencia laboral	

Ítems relacionados con Liderazgo	¿Es pertinente con el concepto?		¿Necesita mejorar la redacción?		¿Es tendencioso, aquiescente?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1.El director organiza reuniones de trabajo						
2. Tiene voz y voto en las reuniones de trabajo con el director						
3.El director delega funciones dentro de la escuela profesional						
4.Considera ud que el director es democrático en sus decisiones						
5. Considera ud. que el director conoce las expectativas del personal docente?						
6.El director soluciona los problemas de la escuela eficientemente						
7. El director evalúa el nivel de accionar del personal docente						
8. El director inspira respeto						
9. el director ejerce autoridad respetado por ustedes en la escuela profesional						
10. El clima de trabajo es el adecuado.						
11. existe algún plan de reconocimiento o premiación para el desarrollo de nuevas ideas e innovaciones pedagógicas.						
12.						
13.						
14. continúa						

(...) ¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 7: Resumen de valores en porcentaje de jueces que emitieron opinión acerca de los ítems

Jueces	Ítems	Porcentaje
1	1-34 Liderazgo	92
	1-35 Gestión educativa	90
2	1-34 Liderazgo	89.9
	1-35 Gestión educativa	91.2
3	1-34 Liderazgo	89,5
	1-35 Gestión educativa	90.0
Total		90,43