CAPÍTULO V

LIDERAZGO Y GESTIÓN EN ESCUELAS PÚBLICAS DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR: CASO CUSCO, PERÚ

Willie Alvarez Chavez

Doctor en Ciencias de la Educación, Docente Principal en la Universidad Nacional Peruana “Micaela Bastidas”, Investigador en Ciencia y Tecnología registrado por el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC). Correos electrónicos: willieucv@gmail.com; walvarez@unamba.edu.pe.

Percy Fritz Puga Peña

Doctor en Administración de la Educación, Docente Asociado en la Facultad de Administración de la Universidad Nacional “Micaela Bastidas” de Apurímac, Perú. Correo electrónico: ppuga@unamba.edu.pe.

Guido Pio Ayte Huallparimachi

Magister en Administración con Mención en Gerencia de la Educación, Maestro de IV nivel en la Escala Magisterial, profesor en la Escuela Integral “Túpac Amaru” de la Unidad de Gestión Educativa Local, Cusco. Especialista en Gestión Escolar. Correo electrónico: dogui@gmail.com.

Resumen

El estudio se centra en el análisis de la gestión institucional y liderazgo directivo encauzadas en los centros escolares y cómo estos factores, se correlacionan, por lo cual, el objetivo es determinar el nivel de interdependencia de las variables que configuran el estatus quo del manejo gerencial de una entidad, en el caso particular de las instituciones educativas públicas de zona urbana de Cusco. Para evidenciar la hipótesis se ha perfilado en el tipo de investigación básica sustantiva, de diseño descriptivo correlacional, con una muestra de estudio de 104 individuos entre ellos maestros y comités de padres de familia. Para el acopio de la información se ha recurrido a la técnica de la encuesta con reactivos en escala ordinal. La pesquisa manifestada por los informantes ha sido producto de un proceso paciente de dialogo y en horarios que no perturbase su actividad rutinaria, y que su participación exprese voluntad. El análisis estadístico según la correlación de Tau-b de Kendall concluye en los valores $P^* < 0.000$ y $r = 0.719$ siendo una correlación positiva alta. Por tanto, existe un relativo ejercicio de liderazgo directivo positivo con resultados tangibles en la gestión institucional de las escuelas públicas en estudio. En el proceso de investigación se ha demostrado el carente conocimiento de los fundamentos de la administración que conlleva a ejercer un liderazgo de carácter legal pero no estratégico, cuyo factor influye de forma negativa en los resultados de la gestión institucional de los centros escolares. Es ineludible que las escuelas públicas

aún de carácter urbano implementen en sus equipos directivos condiciones gerenciales sostenidas en la ciencia administrativa.

Palabras clave: educación, escuelas, gestión, liderazgo.

LEADERSHIP AND MANAGEMENT IN PUBLIC SCHOOLS OF REGULAR BASIC EDUCATION: CASE CUSCO, PERU

Abstract

The study focuses on the analysis of institutional management and directive leadership channeled in schools and how these factors are correlated, therefore, the objective is to determine the level of interdependence of the variables that make up the status quo of managerial management. Of an entity, in the particular case of public educational institutions in urban areas of Cusco. To demonstrate the hypothesis, it has been outlined in the type of substantive basic research, with a descriptive correlational design, with a study sample of 104 individuals, including teachers and parent committees. To collect the information, the survey technique with items on an ordinal scale has been used. The inquiry manifested by the informants has been the product of a patient process of dialogue and at times that do not disturb their routine activity, and that their participation expresses will. The statistical analysis according to Kendall's Tau correlation concludes in the values $P < 0.000$ and $r = 0.719$ being a high positive correlation. Therefore, there is a relative exercise of positive directive leadership with tangible results in the institutional management of the public schools under study. In the research process, it has been demonstrated that the lack of knowledge of the fundamentals of the administration leads to exercising a leadership of a legal but not strategic nature, whose factor negatively influences the results of the institutional management of schools. It is inescapable that public schools, even of an urban nature, implement in their management teams sustained management conditions in administrative science.

Keywords: education, leadership, management, schools.

Proyecto de investigación

Autofinanciado. Diagnóstico sobre liderazgo de los equipos directivos escolares y sus resultados de gestión en las escuelas públicas de la región sur andina urbana del Cusco y Apurímac.

Introducción

Los grandes cambios en las organizaciones, se han logrado gracias a los líderes, que operan primordialmente con nuevos paradigmas. Los líderes han tenido y tienen el valor de cuestionar el statu quo del *modus vivendi* tradicionales. Para Covey (2004) “la administración se centra en el límite inferior: ¿cómo puedo hacer mejor ciertas cosas? El liderazgo aborda el límite superior ¿cuáles son las cosas que quiero realizar?” (p. 101). Bajo esta afirmación se entiende al liderazgo como el mecanismo que orienta a los individuos u organismos a accionar con efectividad para el logro de los propósitos visionados, en cambio la administración busca la eficiencia operativa de la acción para el logro de los objetivos, pero con miopía al éxito. Por ello, la efectividad en el logro de los resultados de gestión requiere de líderes con destrezas de pensar y crear cambios y sinergias entre las personas.

En efecto las entidades educativas no pueden ser ajenos a los nuevos enfoques estratégicos organizacionales, por el contrario, deben ser centros de innovación que impulsen nuevas formas de gestión organizacional y permita lograr los objetivos y la visión planificada a corto y largo plazo, por ello, sin duda se requiere de comportamientos y aptitudes de liderazgo que faciliten la actividad educativa escolar.

La reputación es un factor que determina la percepción que tienen los usuarios acerca de la calidad del servicio que estos requieren; en una investigación realizada en la ciudad de Lima se determinó que la presencia de comportamientos administrativos y pedagógicos en los centros educativos eran las que definían su elección por parte de los padres de familia, entre esos factores se han señalado entre otros “un liderazgo claro del director de colegio, liderazgo pedagógico y el apoyo proporcionado por el director a los docentes” (Banco Mundial, 2007, p. 104), lo cual representa el mayor problema de la gestión escolar materializado en el asumo de los cargos directivos por maestros sin la debida formación en gestión administrativa, y con una deficiente capacidad de liderazgo, que se torna en ventura para los intereses regionales, en materia educativa, motivo por lo que la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la región son no competitivas.

La problemática latente es la incompetencia en la gestión gerencial estratégica, y en ocasiones normativa, como consecuencia, esto conlleva al problema de la baja

calidad de servicio, que a la vez mengua la calidad educativa. Razones que moviliza a esta investigación a determinar el nivel de correlación entre la gestión institucional y liderazgo directivo, el nivel de correlación entre la actitud autoestima y gestión de dinámica administrativa del equipo directivo, el nivel de correlación entre la actitud consensual y gestión dinámica administrativa del equipo directivo y por último, el nivel de correlación entre la actitud proactiva y gestión dinámica administrativa de los equipos directivos encausada en las escuelas públicas urbanas del Cusco.

Surge el interés y la necesidad real de tener que coadyuvar con alternativas y/o estrategias a dar solución a esta problemática, para así lograr mejorar y fortalecer el trabajo administrativo y pedagógico de las escuelas públicas a través de modelos de gestión y liderazgo, con el propósito de incorporarla al sistema de tecnologías modernas. Al mismo tiempo que los actores educativos en sus distintos niveles decisorios encuentren el sustento para reformular políticas y estrategias de gestión escolar respaldado en la data analizada y los resultados del mismo, a fin de tomar decisiones óptimas para una gestión institucional competitiva en diferentes áreas estratégicas, por ejemplo como el caso de la selección y capacitación del recurso humano, gestión y soporte institucional estratégica de modo que se genere impactos positivos en la sociedad con altos estándares de calidad educativa.

Fundamentación teórica

Según Gallegos (2004) el “líder es el conductor, guía, jefe, dirigente, es el articulador que va a la cabeza de la organización, propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro con acciones no coercitivas” (p. 114). También menciona cuatro elementos a considerar, primero el objetivo que propugna que se alcance en lo institucional e individual, segundo el poder que en cierta forma se expresa en el ejercicio del liderazgo, que a través de las cualidades del líder logra adherir voluntariamente a los agentes educativos producto de su credibilidad e integridad en sus acciones; tercero el estilo que está íntimamente vinculado al líder como una conducta manifiesta del liderazgo y poder que integre intereses para lograr objetivos sin llegar a extremos; cuarto, los seguidores que por medio del liderazgo buscan la cohesión, subordinación y siguen al líder cuando hace lo que dice y dice lo que hace.

Davis y Newstrom (1991) señalan que el liderazgo es “El proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos” (p. 13). Asimismo Kotter (1990) considera el liderazgo como “el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos (p. 54). En base a estas afirmaciones el liderazgo se ejerce bajo cualidades personales que de ella se deriva como la capacidad de persuadir para orientar al colectivo a alcanzar visiones compartidas favorables, en este caso entre la comunidad educativa.

Senge et al. (2002) refieren que: los líderes en educación pública vienen y van voluntaria o involuntariamente, (...) los líderes tienen que tomar conciencia de sí mismos. Tienen que conocer el impacto que producen sobre los miembros del sistema y como ese impacto ha cambiado en el tiempo. Tal vez el modelo de liderazgo ha cambiado desde que ellos asumieron el cargo. La junta escolar que los contrató hace dos o cuatro años está integrada por otras personas y estas exigen otro modelo de liderazgo. Ya es tiempo de marcharse.

Conforme la narrativa de los autores, los directivos de las instituciones educativas escolares en los ámbitos del sistema educativo peruano asumen el cargo como autoridad formal, cuyos maestros no cuentan con la actitud ni la aptitud para ejercer liderazgo sobre los grupos, que luego en corto plazo es catalogado por su incapacidad.

Burns (1978) (citado por Guibovich, 2006) define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes promueven a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores” (p. 185).

D’Sousa, (1996) relata que los primeros estudios sobre el liderazgo intentaban explicarlo en referencia a las cualidades superiores de personalidad y de carácter de los líderes, que los diferenciaban de sus seguidores. A principios de este siglo, Thomas Carlyle desarrollo la teoría del <<gran hombre>> para explicar el liderazgo. Afirmaba que el progreso del mundo se produce por las conquistas individuales de los grandes hombres. (p. 22).

Entre las teorías sobre liderazgo sostenidas por teóricos humanistas están: la teoría de los rasgos de personalidad; esta teoría abraza tres estilos de liderazgo; el autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático. Según esta teoría, las características personales como físicas, intelectuales, sociales y laborales del líder permiten influir en el comportamiento de sus seguidores.

Otra es la teoría situacional de liderazgo cuya razón parte de un contexto más amplio y pregona que no existe un único estilo o característica válida, por el contrario, cada situación requiere un tipo de liderazgo para guiar con éxito a los subordinados.

El liderazgo sin duda es un proceso constante de cambio e inherente a la vida. La forma de ser, por su filosofía frente a la vida, al mundo y a las personas con los que interactúa son valores que inciden en las decisiones que harán que los seguidores reconozcan como un liderazgo transformador y como tal busca potenciar las capacidades, motivaciones y valores de los colaboradores. Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder interviene en 3 formas: hacerlos conscientes de lo importante que es su trabajo para la organización, hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal y motivarlos a pensar y actuar no sólo en su beneficio personal sino de la organización.

Según Palomino (2008) el tipo de liderazgo transaccional o de transacción se caracteriza “en virtud del cual los colaboradores obtienen recompensas inmediatas y tangibles a cambio de ejecutar las órdenes del líder y obtener buenos rendimientos” (p. 41). Este es un enfoque de liderazgo que por lo general esperan los subordinados de su autoridad a quien someterán su voluntad. En las escuelas suele generarse en ocasiones falsas referencias de sus directivos y a la vez existen maestros que consideran tener derecho a liderar sobre los demás y por lo tanto generan grupos de interés dentro de los planteles escolares.

La administración según Fayol (1916) (citado por Vélez, 2007) se define como “el conjunto de operaciones que se deben realizar en cualquier proyecto y organización humana, a su vez la administración como gerencia es definida como el conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control” (p. 70). En

tiempos actuales las teorías administrativas se enmarcan en enfoques humanistas cuya mirada no solo se centra en que los gestores deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia sino entender la organización como sistema, en el que la parte humana es quizás la más importante.

La gestión en la educación puede ser concebida como un proceso de mejora continua, dentro de un sistema de actividades debidamente planificadas en procesos estratégicos, operativos y de soporte, adecuada para obtener determinados fines o metas. Estos fines, metas o propósitos, pueden ser alcanzados por personas, instituciones o empresas, tanto públicas como privadas.

Administración y gestión son términos análogos cuya traducción al inglés es management, no obstante en tiempos actuales el uso del término gestión está más generalizado, y es que el término gestión refiere mayor operatividad direccional, respecto al vocablo administración que más refiere al sentido de suministrar. Para Barreiro et al., (2003) la gestión es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos” (p. 9). Por su parte, Cassasus (2000) refiere que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p. 4).

En la Resolución Ministerial de Educación del Perú N°168-2002-MINEDU se registra que “la gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo” (Ministerio de Educación, 2002).

De esto se entiende que la gestión no sólo es un aspecto administrativo sino también pedagógico, por el conjunto de actividades estratégicas tuteladas por procedimientos

y técnicas convenientes para facilitar que las instituciones educativas consigan sus metas, objetivos y fines educacionales, asentada en un sistema de teorías, categorías y conceptos que describen y explican el conjunto de procedimientos de la conducción institucional de los centros pedagógicos.

Los diversos modelos de gestión alimentan a la gestión educativa como una disciplina independiente, respondiendo a las exigencias de un contexto histórico determinado, como un proceso propio de la comprensión social de la realidad y del papel que desempeñan los colaboradores y directivos, los mismos que favorecen a la adquisición de nuevas habilidades y competencias.

Cassasus (2000) puntualiza que “es necesario repensar la gestión educativa para que en ella la gestión no se limite a la administración de los recursos sino abarque también el liderazgo pedagógico. Sería muy conveniente apoyar la reflexión en los datos pedagógicos básicos y en las implicancias de las metodologías pedagógicas para la gestión educativa” (p. 24).

La gestión educativa necesita sostenerse en ciertos modelos de gestión que responda al contexto en el que se desarrolla, alineado a las tendencias sobre la dirección pública y privada profesional enmarcados en los lineamientos de política de modernización de la gestión y los enfoques de generación de valor a través de los servicios.

Metodología

Esta investigación ha sido desarrollada principalmente bajo la guía metodológica de Hernández et al., (2010) y Kerlinger y Lee (2008). Por el objeto de estudio es del tipo básica, que busca responder a problemas sustantivos orientada por la descripción y explicación de la realidad de la gestión institucional y el liderazgo directivo en las escuelas públicas urbanas del Cusco, por tanto, permite incorporar conocimientos para posteriores investigaciones, así como también prever a tomar decisiones dentro del contexto investigado. El estudio se enmarcó en la descripción y explicación del hecho bajo un diseño cuantitativo descriptivo y de correlación de variables.

La unidad de análisis constituyó la labor ejercida por el conjunto directivo y staff institucional de las entidades estudiadas como directores, subdirectores, jefes de área, coordinadores académicos, coordinadores de grado, con referencia a sus acciones y resultados de gestión y liderazgo.

La muestra de estudio quedó constituida por 104 participantes de dos instituciones educativas públicas: “I.E. Diego Quispe” Profesores 17; Padres apoderados 32; “I.E. Túpac Amaru” profesores 19; padres apoderados 36. El tamaño de la muestra representa el total de profesores asumiendo un carácter censal; en el caso de los padres apoderados los seleccionados son los principales representantes de aula (presidentes y tesoreros de juntas directivas de aula).

La información acopiada de los informantes se hizo mediante encuestas anónimas con reactivos en escala ordinal. El número de la información brindada por los informantes ha sido producto de un proceso paciente de diálogo y en horarios que no perturbase su actividad rutinaria, y que su participación exprese voluntad sin que represente compromiso alguno.

La prueba de validez de confiabilidad del instrumento (encuesta) de medición fue el siguiente: **a)** Variable gestión institucional; casos válidos: 10, número de elementos (ítems) 17 enunciados, con un rango desviación estándar límite inferior y superior 0.832 – 0.905; Alfa de Cronbach de 0.870 es decir confiabilidad alta, **b)** en la variable liderazgo directivo, casos válidos 10, número de elementos (ítems) 19 enunciados, con un rango desviación estándar límite inferior y superior 0.865 – 0.923; Alfa de Cronbach alto de 0.896, el mismo que indica también que el instrumento es de confiabilidad alta.

Resultados y discusión

De la información acopiada en el proceso de investigación resulta que la actitud de liderazgo directivo en general muestra una predominancia en la escala media con el 48.23%, como se evidencia en la figura 1, en tanto los extremos se distribuyen con cierto margen los porcentajes restantes. Esta percepción constata que la capacidad de liderazgo ejercida en las instituciones educativas es en verdad deficiente. Obviamente estos resultados se relacionan con los hallazgos encontrados que los directivos casi en

Figura 1

Percepción sobre liderazgo según dimensiones y variables

Fuente: elaboración propia (2020).

su totalidad son profesionales del ramo de la pedagogía, y ciertamente adolecen de las estrategias de liderazgo en tanto no poseen formación académica para sostener un conocimiento estratégico en materia de gestión y liderazgo para el manejo del personal a cargo. Su desenvolvimiento como líderes gestores se limita a los escasos conocimientos que con la que cuentan producto de algún seminario o diplomado al que tuvieron que asistir por razones necesarias y coyunturales.

Es de resaltar la percepción de la autoestima que desarrolla el equipo directivo para con los administrados, se evidencia en la figura 1, un 31.54% de los encuestados refieren una baja autoestima que por si es un porcentaje que merece la atención, toda vez que la escala medio es aún más abultado.

Lo propio ocurre en las otras dimensiones actitud consensual y proactiva que infieren claramente un comportamiento intermedio no auspicioso.

Respecto a la variable gestión institucional el nivel que mayor porcentaje muestra es el intermedio como se aprecia en la figura 2, es decir ni tan bueno ni tan malo, sin embargo, ese resultado no es la que debe satisfacer a una organización, ello solo demostraría que las metas y objetivos no están siendo logradas, ninguna organización planifica metas para lograr a medias, lo ideal es que sea eficaz y eficiente quizá con algo de margen de error pero que no signifique pérdidas para la organización; en consecuencia

Figura 2*Percepción sobre gestión por dimensiones y variable*

Fuente: elaboración propia (2020).

este representa resultados infortunados, que debe merecer un replanteamiento de cómo se están haciendo las cosas.

Es preciso resaltar de lo expresado en la figura 2, en el que la dimensión mecánica administrativa ofrece datos porcentuales entre alto y medio, lo cual no es una información circunstancial, lo que ocurre es que en Perú los funcionarios se esmeran en los procesos de planificación sobre todo y organización, cuyos instrumentos de gestión por lo general son solo de cumplimiento normativo. En tanto a la hora de poner en marcha los planes no son aplicables, porque en ocasiones colisiona con las normativas legales o que simplemente no es aplicable por no responder al conceso y compromiso de los propios miembros de la organización en este caso, maestros, padres de familia, líderes directivos e incluso alumnos.

Analizando estos resultados se aprecia en la figura 2, que la dinámica administrativa que se ejecuta en las instituciones educativas hay una percepción en los niveles de medio y bajo, situación que nos da a entender que la gestión institucional es moderada, pero de ninguna manera significa que las cosas andan bien, por el contrario requiere de reinención de estrategias y liderazgos.

H_1 : Sí; $p < 0.05$ entonces las variables muestran independencia.

H_0 : Sí; $p > 0.05$ entonces las variables muestran independencia.

Nivel de significancia: $= 5\% = 0.05$

1. Gestión educativa*Liderazgo directivo

Valor de $r = 0.719^{**}$ / $p\text{-valor } ^{**}\text{sig (bilateral)} = 0.000$

2. Dinámica administrativa*Actitud autoestima

Valor de $r = 0.560^{**}$ / $p\text{-valor } ^{**}\text{sig (bilateral)} = 0.000$

3. Dinámica administrativa*Actitud consensual

Valor de $r = 0.510^{**}$ / $p\text{-valor } ^{**}\text{sig (bilateral)} = 0.000$

4. Dinámica administrativa*Actitud proactiva

Valor de $r = 0.625^{**}$ / $p\text{-valor } ^{**}\text{sig (bilateral)} = 0.000$

De los cálculos estadísticos podemos evidenciar la asociación significativa que hay entre las distintas variables de estudio, la cual se puede evidenciar en la tabla 1, donde se muestran las correlaciones entre variables, en la misma se puede observar que los resultados de la gestión institucional están muy asociados a la forma de liderazgo que se impone en las escuelas públicas urbanas concretamente en las Instituciones Educativas urbanas “Túpac Amaru” y “Diego Quispe”. Es preciso resaltar que la asociación positiva significativa entre las variables corrobora al hallazgo expuesto en la parte descriptiva del presente estudio.

La confirmación de las hipótesis de investigación demostradas mediante la información recogida en escala ordinal y analizada mediante la ecuación matemática

Cálculo estadístico para prueba de hipótesis

Tabla 1

Matriz de correlación de variables

Tau_b de Kendall		Gestión educativa (agrupado)	Liderazgo directivo (agrupado)	Mecánica administrativa (agrupado)	Dinámica administrativa (agrupado)	Actitud autoestima (agrupado)	Actitud consensual (agrupado)	Actitud proactiva (agrupado)
Correlaciones								
Gestión educativa (agrupado)	Coefficiente de correlación	-	0.719**	0.658**	0.748**	0.574**	0.408**	0.658**
	p-valor (bilateral)	-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	-	104	104	104	104	104	104
Liderazgo directivo (agrupado)	Coefficiente de correlación	-	-	0.492**	0.693**	0.619**	0.668**	0.863**
	p-valor (bilateral)	-	-	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	-	-	104	104	104	104	104
Mecánica administrativa (agrupado)	Coefficiente de correlación	-	-	-	0.469**	0.406**	0.393**	0.443**
	p-valor (bilateral)	-	-	-	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	-	-	-	104	104	104	104
Dinámica administrativa (agrupado)	Coefficiente de correlación	-	-	-	-	0.560**	0.510**	0.625**
	p-valor (bilateral)	-	-	-	-	0.000	0.000	0.000
	N	-	-	-	-	104	104	104
Actitud autoestima (agrupado)	Coefficiente de correlación	-	-	-	-	-	0.379**	0.528**
	Sig. (bilateral)	-	-	-	-	-	0.000	0.000
	N	-	-	-	-	-	104	104
Actitud consensual (agrupado)	Coefficiente de correlación	-	-	-	-	-	-	0.542**
	Sig. (bilateral)	-	-	-	-	-	-	0.000
	N	-	-	-	-	-	-	104
Actitud proactiva (agrupado)	Coefficiente de correlación	-	-	-	-	-	-	-
	Sig. (bilateral)	-	-	-	-	-	-	-
	N	-	-	-	-	-	-	-

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

de Tau-b de Kendal, y siendo esta de carácter cuantitativa, corrobora e ilustra las explicaciones dadas por Gómez (2013) quien afirma que “Liderazgo y gestión educativa presentan una correlación”. Lo propio dice, Sorados (2010) quien concluye que “liderazgo y gestión son variables interdependientes. A similares conclusiones arriban Huari (2008) y Mansilla (2006).

Los resultados presentados en este artículo de ninguna manera pueden ser generalizados en absoluto a otras instituciones educativas si no se toma en cuenta los contextos socio demográficos cultural considerados en la metodología de la investigación. Sin embargo, constituye conocimiento empírico referencial, teórico y metodológico para posteriores investigaciones y/o decisiones técnicas y políticas.

Conclusiones

El liderazgo directivo y la gestión institucional son variables interdependientes que pueden manifestar su comportamiento en forma negativa o positiva, eso dependerá de la realidad observada. En el caso presente según el coeficiente de correlación Tau-b de Kendal es positiva, es decir, la actitud autoestima para liderar y la gestión dinámica administrativa son variables que han demostrado ser interdependientes bajo los reactivos del instrumento utilizado y analizados cuyo valor de estimación en este caso es positiva.

Por otro lado, según el coeficiente de correlación de Tau- b de Kendal, existe una correlación positiva moderada entre la actitud consensual para liderar y la gestión dinámica administrativa cuyo resultado demuestra que son constructos que permiten explicar la interdependencia de hechos o realidades.

La actitud proactiva para liderar y la gestión dinámica administrativa tienen una correlación positiva moderada, los mismos que como constructos en investigaciones del tipo descriptivo explicativo son pertinentes como en el caso actual.

Estas conclusiones ponen de manifiesto que aun siendo positivas, la necesidad de mirar la educación con riguroso detenimiento, respecto al nivel de servicio que estas prestan bajo tutela de una política educativa miope del Ministerio de Educación y por consiguiente los procesos de gestión de mecánica administrativa simplemente

son instrumentos sin validez salvo para el cumplimiento formal más no de carácter estratégico; en consecuencia el liderazgo imprimido en la gestión escolar responde a estrategias aisladas de quienes asumen el cargo, y la motivación intrínseca de quienes son los actores educativos.

Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2007). *Por una educación de calidad por el Perú - Estandares y rendición de cuentas y fortalecimiento de capacidades*. Lima: Tarea Asociación Grafica Educativa, Lima Perú.
- Barreiro, J. M., Diez, J. A., Barreiro F., B., Ruza S., E., y Lozada P., F. (2003). *Gestión científica empresarial: temas de investigación actuales (Primera ed.)*. Coruña, España: Netbiblo, S.L. Obtenido de <https://books.google.com.pe>
- Cassasus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago de Chile: OREALC.
- Covey, S. R. (2004). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva (sexta ed.)*. (P. Jorge, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Paidós SAICF.
- Davis, K., y Newstrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- D'Sousa SJ., A. (1996). *Descubre tu liderazgo: Manual del líder (primera ed., Vol. 1)*. (A. Augusto, Trad.) Bilbao, España: Grafo, S.A. Obtenido de <https://books.google.com.pe>
- Gallegos, A. (2004). *Gestión Educativa en el Proceso de Descentralización*. San Marcos.
- Gómez, A. (2013). *“Liderazgo y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del distrito Lircay, Angares, Huancavelica-2013”*.
- Guibovich, L. (2006). *Antropología liderazgo y cultura organizacional*. Universidad Villarreal. Editorial Iberoamericana.

- Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de investigación (Quinta ed.)*. Mc Graw Hill/ Interamericana editores, S.A. de CV.
- Huari. (2008). *Estilo de liderazgo y la gestión institucional de los centros educativos nacionales y particulares del Distrito y Provincia del Callao*. (tesis optar el grado de Magister en Ciencias de la Educación).
- Kerlinger, F., y Lee, H. (2008). *Investigación del comportamiento (Cuarta ed.)*. (L. E. Pineda Ayala, y I. Mora Magaña, Trads.). McGraw Hill.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Barcelona. Ediciones Díazs de Santos SA.
- Mansilla. (2006). *Influencia del estilo de liderazgo y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento académico de los estudiantes, en la cohorte educativa 2001-2005 de la institucion inmaculada concepcion*. Lima.
- Ministerio de Educación. (2002). *Resolución Ministerial 168-2002-ED*. Lima.
- Palomino, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo (Quinta ed.)*. ESIC Editorial Amazon.com. Obtenido de <https://books.google.com.pe>
- Senge, P., Cambron - McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., y Kleiner, A. (2002). *La quinta disciplina: Escuelas que aprenden (Primera edición ed.)*. (C. N. Jorge, Trad.). Norma.
- Sorados, M. (2010). *"Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión Educativa"* Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Vélez, A. R. (2007). *Los clásicos de la gerencia (Primera ed.)*. Colombia: Universidad del Rosario. <https://books.google.com.pe>