

# MODELO DE GESTIÓN ESCOLAR PARA EL DESEMPEÑO PROFESIONAL EFICIENTE DE LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LAMBAYEQUE

## MODEL OF SCHOOL MANAGEMENT FOR THE EFFICIENT PROFESSIONAL PERFORMANCE OF THE DIRECTORS OF PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF LAMBAYEQUE

Morales Quevedo Homabilia del Pilar<sup>1</sup>



Fecha de recepción : 23 de julio 2018  
Fecha de aceptación : 14 marzo 2019  
DOI : <https://doi.org/10.26495/rtzh1911.129905>

### Resumen

*La presente investigación se fundamenta científicamente en un problema que afecta al Perú y a los países de la región latinoamericana y se refiere a la gestión educativa que desarrollan los directores de escuelas públicas, Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes, una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones elaborando los directores Instrumentos de gestión de cumplimiento solamente normativo y poco funcionales cuya participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos observando desconfianza, subordinación y conflicto como estilos de relación entre los actores de la comunidad educativa. Frente a este gran problema el modelo propuesto tiene como objetivo promover el mejoramiento del desempeño directivo de las Instituciones Educativas públicas de la región de Lambayeque basada en la teoría del liderazgo transformacional y transaccional que va a influir en los directivos en el proceso de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de la institución educativa. Este trabajo de investigación propuesto se relaciona con un conjunto de actividades que tienen que ver con una labor transformadora pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con metas dadas, sino que busca ir las cambiando para mejorar la calidad educativa a través de un liderazgo pedagógico, esto exige al director estar preparado para acompañar a sus docentes en temas curriculares y pedagógicos.*

**Palabras clave:** Modelo, gestión, desempeño, eficiente.

### Abstract

*This research is scientifically based on a problem that affects Peru and the countries of the Latin American region and refers to the educational management developed by public school principals, A homogeneous school management with routine teaching practices, focused on the administrative and detached from apprenticeships, a school organization rigid in its structure and atomized in its functions elaborating the directors Compliance management instruments only normative and not functional whose participation of the family and the community only as providers of resources observing distrust, subordination and conflict as styles of relationship between the actors of the educational community. Faced with this major problem the proposed model aims to promote the improvement of the managerial performance of public educational institutions in the Lambayeque region based on the transformational and transactional leadership theory that will influence managers in the*

---

<sup>1</sup> Magister en Gerencia Educativa Estratégica, escuela de Post Grado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú, pilamoraque@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8043-077X>

*process of changing expectations, perceptions and motivations, as well as leading change within the educational institution. This proposed research work is related to a set of activities that have to do with a transforming work because it is not limited to working in existing conditions and given goals, but seeks to change them to improve educational quality through leadership pedagogical, this requires the director to be prepared to accompany his teachers in curricular and pedagogical subjects.*

**Key words:** *Model, management, performance, efficient.*

## **I. Introducción**

En el nuevo paradigma, de gestión escolar, la gestión que se intenta instalar en las instituciones educativas se orienta al mejoramiento de los resultados, articulando los procesos de toma de decisiones y fundamentalmente a enriquecer las prácticas pedagógicas. Se concibe la gestión como un proceso participativo e integral que articula todos los mecanismos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales, se trata de una gestión donde se dan procesos educativos que atraviesan todas las acciones y espacios de la organización, procesos organizacionales que hacen posible o no una enseñanza y unos aprendizajes con determinadas características.

En este marco, las relaciones existentes se cambian y se da un nuevo sentido tanto al papel del director como al de los docentes en una nueva dinámica. La figura del director se replantea en el marco del equipo de conducción y comparte una política que surge de acuerdos básicos. Este equipo de conducción, presidido por el director, se convierte en el animador natural de los cambios que necesita la escuela y en el responsable fundamental de sus resultados.

Cuando una escuela funciona bien comprobamos que la gestión escolar se centra en hacer de la escuela un proyecto de gestión colectiva al servicio de proporcionar la mejor educación para todos, esto significa que existe una mayor articulación pedagógica, por encima de lo administrativo.

Hoy en día, es indispensable incorporar elementos participativos orientados a mejorar la enseñanza y replicar las buenas prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la escuela, pues solo así se logrará incidir en la mejora de los resultados académicos de los estudiantes.

Aquellos sistemas educativos cuyos directores dedican la mayor parte del tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas ven limitadas sus posibilidades de incidir en los resultados de los estudiantes.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje. Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes, supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados, logrados en la formulación de las metas educativas de la institución. En las instituciones educativas públicas de nivel primario de la provincia de Lambayeque, se observa deficiencias en el desempeño profesional para ejercer el cargo directivo como consecuencia de la poca preparación para ocupar estos cargos lo que genera baja calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Para responder a éste desafío de dirigir y administrar con eficiencia los directores requieren optimizar y ampliar sus conocimientos, competencias y actitudes incorporando nuevas estrategias y estilos de gestión, de ahí la urgencia de un modelo de gestión para el personal directivo. Esta investigación tiene como objetivo general promover el mejoramiento del desempeño directivo en las instituciones educativas cuyos objetivos específicos son diagnosticar el problema de la gestión escolar; elaborar el modelo; validar la propuesta y evaluar el modelo de gestión escolar para mejorar el desempeño profesional directivo en las instituciones públicas de la provincia de Lambayeque y su finalidad es aportar a la reflexión acerca de la gestión escolar y sus implicancias para la comunidad educativa para lo cual analizaremos la significatividad del modelo de gestión directiva en el proceso educativo.

## II. Material y métodos

El tipo de investigación fue propositiva descriptiva. La población y muestra constituida por 4 directores y 17 profesores.

Se aplicó los métodos teóricos como es de análisis y síntesis, deductivo e inductivo. Se utilizó este método de análisis y síntesis para establecer la unión entre las partes previamente analizadas posibilitando descubrir las relaciones y características entre ellas.

En este trabajo de investigación se aplicó demostraciones a partir de indicadores e inferencias particulares y determinando el nivel de gestión en el desempeño profesional para ejercer el cargo directivo en las instituciones educativas públicas de nivel primario de la provincia de Lambayeque. Se utilizó este método para analizar el nivel de gestión en el desempeño profesional para ejercer el cargo directivo en las instituciones educativas públicas de nivel primario de la provincia de Lambayeque.

A partir de los indicadores se elaboró un cuestionario que se aplicó a los directores y profesores para conocer el nivel de gestión en el desempeño profesional para ejercer el cargo directivo de las instituciones educativas públicas de nivel primario de la provincia de Lambayeque.

## III. Resultados

**Tabla 01**

*Liderazgo pedagógico.*

PREGUNTAS	Siempre		A veces		Nunca		Total	%
	FI	%	FI	%	FI	%		
¿Transmite usted una visión compartida de cambio?	1	16.7	5	83.3			6	100
¿Comunica los objetivos y metas institucionales a la comunidad educativa?	3	50	3	50			6	100
¿Tiene altas expectativas de los estudiantes?	5	83.3	1	16.7			6	100
¿Brinda apoyo individual a cada maestro?	3	50	3	50			6	100
¿Da reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas?			3	50	3	50	6	100
¿Promueve una cultura colaborativa dentro de la institución?	3	50	3	50			6	100
¿Organiza la institución para facilitar el trabajo pedagógico?	2	33.3	4	66.7			6	100
¿El director promueve las comunidades profesionales de aprendizaje?	1	16.7	5	83.3			6	100
¿Motivo a los docentes a tener confianza en sí mismos?	3	50	2	33.3	1	16.7	6	100
¿Dota de recursos para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes?	2	33.3	4	66.7			6	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo de instituciones educativas de la provincia de Lambayeque.

El 16.7% de los directivos encuestados manifestaron que siempre transmiten una visión compartida de cambio mientras que un 83.3 manifiestan que a veces, el 50 % de los encuestados manifiestan que a veces Comunican los objetivos y metas institucionales a la comunidad educativa mientras que el otro 50% expresaron que siempre, luego a la pregunta: ¿Brinda apoyo individual a cada maestro? El 50% de los encuestados

manifestaron que siempre y otro 5% respondieron que a veces, también se les formuló la pregunta que si dan reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas respondiendo el 50% que a veces y otro 50% manifestaron que nunca.

El 50% de los directores respondieron siempre a la pregunta: Promueve una cultura colaborativa dentro de la institución mientras que el otro 50% contestaron que a veces.

El 33.3% de los encuestados manifestaron que siempre organiza la institución para facilitar el trabajo pedagógico mientras que el 66.7 a veces, también el 16.7 % de los encuestados manifestaron que siempre promueven las comunidades profesionales de aprendizaje mientras que un 83.3 % manifestaron que a veces.

El 50% de los directores motivan a los docentes a tener confianza en sí mismos, el 33.3 % manifestaron que a veces mientras que un 16.7 contestaron que no lo hacen y finalmente a la pregunta ¿Dota de recursos para construir una cultura centrada en el aprendizaje de los estudiantes? El 33.3. % manifestaron que siempre y el 66.7 contestaron que a veces.

Los resultados de la encuesta en esta dimensión nos muestran que el liderazgo pedagógico no es contundente en estas instituciones.

**Tabla 02**

*Gestión de los procesos pedagógicos*

PREGUNTAS	Siempre		A veces		Nunca		Total	%
	FI	%	FI	%	FI	%		
¿Brinda apoyo individual a cada maestro?			3	50	3	50	6	100
¿Da reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas?			4	66.7	2	33.3	6	100
¿Promueve una cultura colaborativa, promover la formación de equipos pedagógicos?	3	50	3	50			6	100
¿Organiza la institución para facilitar el trabajo pedagógico?			3	50	3	50	6	100
¿Monitorear la práctica pedagógica del docente?	3	50	3	50				
¿Crea las condiciones favorables para el logro de los aprendizajes?	2	33.3	3	50	1	16.7	6	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo de instituciones educativas de la provincia de Lambayeque.

El 50% de los encuestados manifestaron que brindan apoyo individual a cada maestro y el 50% manifestaron que nunca mientras que un 66.7 manifestaron que da reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas mientras que un 33.3 expresaron que nunca; a la pregunta si Promueve una cultura colaborativa, promueve la formación de equipos pedagógicos el 50% manifestaron que a veces mientras que el otro 50% expresaron que siempre, posteriormente manifestaron en un 50% que a veces Organizan la institución para facilitar el trabajo pedagógico mientras el otro 50% expresaron que nunca, también se les formuló la pregunta si monitorean la práctica pedagógica del docente la respuesta que dieron fue en un 50% siempre y un 50% manifestaron que a veces. Finalmente, se les formuló la pregunta si crean las condiciones favorables para el logro de los aprendizajes la respuesta fue en un 33.3 % contestaron que siempre, el 50% que a veces mientras que el 16.7% manifestaron que nunca.

Los resultados obtenidos en esta dimensión nos permiten interpretar que la gestión de los procesos pedagógicos no se desarrolla y por lo tanto no se promueve ni garantiza el logro de los aprendizajes.

**Tabla 03***Convivencia democrática e intercultural*

PREGUNTAS	Siempre		A veces		Nunca		Total	%
	FI	%	FI	%	FI	%		
¿Planifica programas y políticas que promuevan la convivencia escolar?	3	50	3	50			6	100
¿Crean los docentes un ambiente favorable en el que todo el alumnado es atendido?	3	50	3	50			6	100
¿Docentes y estudiantes demuestran tolerancia y respeto evitando cualquier forma de discriminación?	3	50	3	50			6	100
¿Los docentes previenen y afrontan de manera directa toda forma de discriminación, propiciando una reflexión crítica sobre sus causas y motivaciones con todos los estudiantes?	1	16.7	3	50	2	33.3	6	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo de instituciones educativas de la provincia de Lambayeque.

El 50 % de los encuestados respondieron que siempre planifican programas y políticas que promuevan la convivencia escolar mientras que un 50 % manifestaron que a veces luego a la pregunta si Crean los docentes un ambiente favorable en el que todo el alumnado es atendido los directivos respondieron en un 50% que siempre y otro 50% que a veces.

También se les formuló la pregunta sobre si docentes y estudiantes demuestran tolerancia y respeto evitando cualquier forma de discriminación las respuestas fueron en un 50% que siempre y otro 50% que a veces, un 16.7 de los encuestados manifestaron que Los docentes previenen y afrontan de manera directa toda forma de discriminación, propiciando una reflexión crítica sobre sus causas y motivaciones con todos los estudiantes, un 50% que a veces y en un 33.3% manifestaron que nunca.

**Tabla 04***Vinculo entre la escuela, familia y comunidad*

PREGUNTAS	Siempre		A veces		Nunca		Total	%
	FI	%	FI	%	FI	%		
1.-¿Dispone de un plan que fomenta las relaciones de la comunidad educativa en torno a objetivos académicos?	3	50			3	50	6	100
2.-¿Escucha y tiene en cuenta las opiniones de todos los padres de familia?	2	33.3	3	50	1	16.7	6	100
3.-¿Comunica a los padres de familia los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva?	2	33.3	1	16.7	3	50	6	100
4.-¿Las familias reciben información continua sobre los esfuerzos, méritos, avances y logros de sus hijos, entendiendo sus dificultades como parte de su desarrollo y aprendizaje?	1	16.7	3	50	2	33.3	6	100
5.-¿Los padres de familia conocen y comprenden los aprendizajes que promueve la escuela?	1	16.7	2	33.3	3	50	6	100

Fuente: Encuesta aplicada al personal directivo de instituciones educativas de la provincia de Lambayeque.

Al realizar la pregunta a los directivos sobre si dispone de un plan que fomenta las relaciones de la comunidad educativa en torno a objetivos académicos manifestaron en un 50% que siempre y otro 50% manifestaron que nunca, luego en un 33.3 % de los encuestados expresaron que siempre Escuchan y tiene en cuenta las opiniones de todos los padres de familia y en un 50% respondieron que a veces escuchan y tienen en cuenta las opiniones de todos los padres de familia y un 16.7 expresaron que nunca.

Al formularles la tercera pregunta sobre si comunican a los padres de familia los aspectos que favorecen una cultura escolar positiva las respuestas fueron en un 33.3 % que siempre, 16.7 respondieron que a veces y en un 50% que nunca.

Luego se les preguntó si las familias reciben información continua sobre los esfuerzos, méritos, avances y logros de sus hijos, entendiendo sus dificultades como parte de su desarrollo y aprendizaje un 16.7 respondieron que siempre, un 50% que a veces y un 33.3 % que nunca.

Al formularles la última pregunta sobre si los padres de familia conocen y comprenden los aprendizajes que promueve la escuela las respuestas fueron en un 16.7 % respondieron que siempre, un 33.3% que a veces y un 50% que nunca.

#### **IV. Discusión**

El Modelo de gestión educativa para el desempeño profesional eficiente de los directores de instituciones educativas basado en la Teoría del liderazgo transformacional y transaccional está centrado en generar las condiciones necesarias para que se produzca el cambio en las escuelas públicas; la aplicación de este tipo de liderazgo va a permitir a los directivos escolares el logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Este tipo de liderazgo se caracteriza, por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios. Partiendo de este tipo de liderazgo, he elaborado esta propuesta para de esta manera alcanzar un conjunto de resultados deseables, tanto a nivel de los aprendizajes de los estudiantes como de la propia escuela.

El modelo está caracterizado por ser sistémico, esto significa que pretende desarrollar competencias directivas relacionadas con el liderazgo pedagógico, gestión de los procesos pedagógicos, convivencia democrática e intercultural y vínculo entre la escuela, familia y comunidad; con un enfoque sistémico donde todas las dimensiones interactúan como un todo integrado con la finalidad de formar un director competente que se involucre en el desarrollo del currículo y sepa alinear la enseñanza con los objetivos y metas de aprendizaje establecidos, esto significa preocuparse por el desarrollo profesional de los docentes, supervisando constantemente su práctica pedagógica y evaluando los aprendizajes de los estudiantes teniendo en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la institución, en este sentido, las estrategias que permiten a un directivo líder gestionar una institución educativa a favor de los aprendizajes se da mediante el monitoreo y el asesoramiento pedagógico entendiendo al monitoreo como un proceso organizado que se desarrolla para identificar logros y debilidades de la práctica pedagógica a fin de optimizarla, posibilitando una toma de decisiones y al acompañamiento centrado en el desarrollo de las capacidades de los docentes, a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del maestro sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela.

Es así como este modelo pretende superar al modelo tradicional centrado en una administración escolar rígida, formal y rutinaria, por un nuevo modelo que busca mejorar los desempeños de los directores de manera que se reflejen en los aprendizajes de una manera efectiva y eficiente; con lo que bajo un liderazgo transformacional; la organización de las escuelas se convierta en comunidades profesionales de aprendizajes; con una cultura de cooperación y colaboración de sus integrantes. El Modelo de Gestión; tiene un valor teórico propio; porque genera una nueva forma de actuar ante el problema; y recae en la manera más sencilla en el proceso de la generación de comunidades profesionales de aprendizaje; el modelo nos traduce un nuevo espectro de visión, que partiendo desde un diagnóstico real de la situación educativa; hasta la mejora los procesos de gestión educativa; lo cual significa un aporte teórico; siendo una herramienta más que el directivo puede hacer uso y dar respuesta así a este problema que por muchos años ha estado en espera.

## V. Conclusiones

- El modelo de gestión escolar propuesto en la presente investigación se fundamenta en la teoría del liderazgo transformacional y transaccional y es de carácter sistémica cuyo eje principal es el logro de objetivos vinculados al cambio cultural mediante el proceso de influir en los actores educativos en el cumplimiento de metas establecidas.
- Este modelo de investigación va más allá del proceso de influir ya que está centrado en el aprendizaje de los estudiantes mediante un liderazgo pedagógico lo que exige al director involucrarse en el desarrollo del currículo esto implica, tener un manejo pedagógico para poder asesorar.
- Esta propuesta se enmarca en una gestión basada en resultados promoviendo la construcción de un entorno seguro, acogedor y colaborativo
- La finalidad de esta investigación es mostrar un nuevo modelo educativo que sirva de referente para su ejecución y así mejorar la capacidad de gestión directiva.

## VI. Referencias

- Ahumada, L. (2004). "Liderazgo y equipos de trabajo, una nueva forma de entender la dinámica organizacional". *Ciencias Sociales Online*, Vol. III, Nº 1 (53-63). Universidad de Viña del Mar-Chile.
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total. Praxis*. Monografías Escuela. Española. Barcelona.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52.
- Aramendi, P. y Buján, K. (2000). *Dirección de centros educativos*. Universidad del País Vasco.
- Barnes, T. (1999). *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. Edit. Mc Graw Hil. México.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación (REICE)*, 7(1), 1-4
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 9-33.
- Bolívar-Botía, A. (1997). *Liderazgo, mejora y centros educativos*. En A. Medina (coord.): El liderazgo en educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.
- Bolívar-Botía, A. (2010, Julio - Diciembre). "¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?" *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3(5), 79- 106 Colombia, Pontificia Universidad Javeriana.
- De Barber, M. y Mourshed, M. (2008). *¿Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos?* Santiago de Chile: PREAL.
- Escudero, J. M. (1997). *El equipo directivo como dinamizador pedagógico de una escuela cooperativa*. In: A. MEDINA (coord.), El liderazgo en educación. Actas VIII reunión de ADEME. Madrid, UNED.
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Edit. Grade. Lima.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304. LEITHWOOD, K., et al. 1996

Leithwood, K. (2004). *El liderazgo con éxito*. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales. ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.

Maureira, O. (2004). *Liderazgo y Eficacia Escolar: Hacia un modelo causal*. Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez, Santiago de Chile.