

UNIVERSIDAD ANTONIO RUIZ DE MONTOYA

Escuela de Posgrado



**LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS
PADRES DE FAMILIA EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PÚBLICA DEL DISTRITO DE SAN CLEMENTE - PISCO**

Tesis para optar el Grado Académico de Maestra en Educación
con mención en Gestión de Instituciones Educativas

**AYDA YANCCAY ORTIZ
ROSIO VENERO AMABLE**

Presidente: César Inca Mendoza Loyola

Asesor: Uriel Montes Serrano

Lector 1: Luis Enrique Tineo Quispe

Lector 2: Benjamín Valverde Batallanos

Lima – Perú

Setiembre de 2022

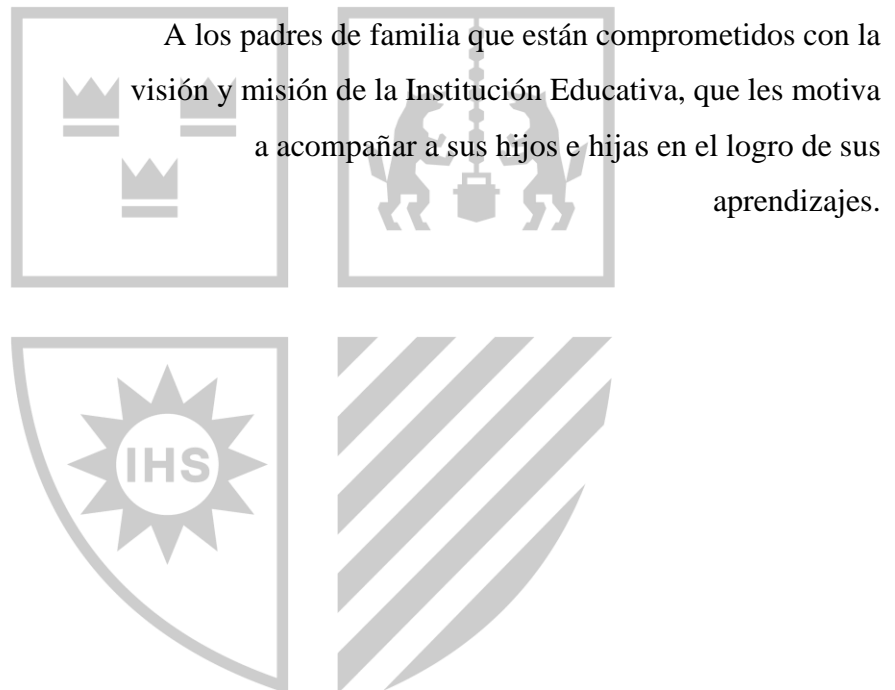
EPÍGRAFE

“La globalización ha incluido a la gestión educativa y ha generado transformaciones estructurales en el estilo de dirección de las Instituciones Educativas las cuales demandan que quienes las lideran además de ser profesionales en pedagogía, deben contar con conocimientos de técnicas y herramientas de las ciencias administrativas y de gestión para el logro de metas y objetivos.” (Alzate, Chaverra y Arango, 2019)

“La gestión educativa es el centro estratégico operacional de una institución, donde se planea y ejecuta los cambios trascendentales, se implementan los procesos de calidad con intenciones de desarrollo institucional y en beneficio de la comunidad.” (Rico, 2016)

DEDICATORIA

Al equipo directivo y docentes que tienen la misión de trabajar conjuntamente para brindar una educación de calidad desde la vida y para la vida.

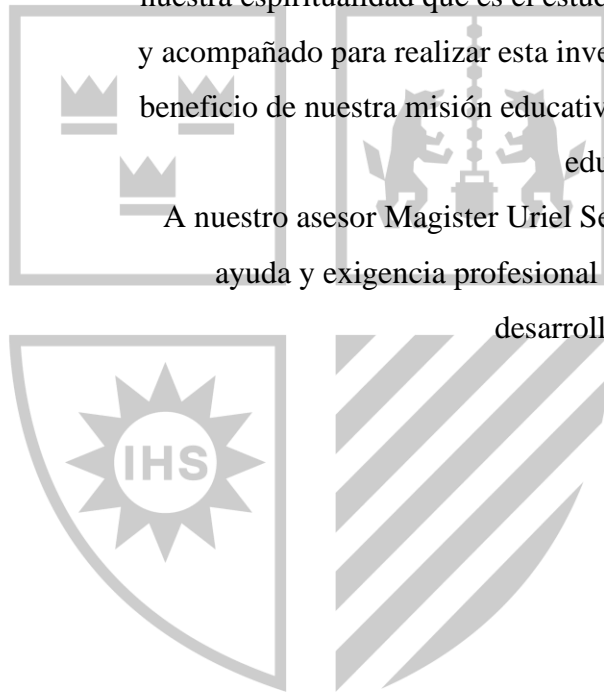


AGRADECIMIENTO

A Dios que nos ha dado fuerza y sabiduría para desarrollar
la presente investigación.

A nuestras hermanas de la Congregación de Misioneras
Dominicas del Rosario que, desde uno de los pilares de
nuestra espiritualidad que es el estudio, nos han motivado
y acompañado para realizar esta investigación que será en
beneficio de nuestra misión educativa en lugares donde la
educación está olvidada.

A nuestro asesor Magister Uriel Serrano Montes, por su
ayuda y exigencia profesional durante el proceso de
desarrollo de la investigación.



RESUMEN

Toda institución educativa debe conocer el estilo de gestión que orienta la marcha de una organización escolar. De esa manera se puede diseñar, establecer y poner en práctica acciones destinadas al logro de una educación de calidad y al crecimiento y mejora constante del equipo directivo. Es en ellos que recae la gran responsabilidad de marcar la ruta del éxito de una gestión educativa.

Del mismo modo, resulta fundamental conocer los tipos de participación de los padres de familia en una organización escolar, puesto que ello influye en el trabajo recíproco con los directivos y en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Es con ese propósito que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se relaciona la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una institución educativa pública del distrito de San Clemente, Pisco?

El presente estudio tiene como objetivo de investigación analizar la relación de la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente – Pisco.

Para ello se utiliza el método cuantitativo, con un diseño descriptivo correlacional. El instrumento que se aplica es un cuestionario, previamente validado por expertos, para medir los estilos de gestión y los tipos de participación de los padres de familia. Se aplica a una muestra de 44 docentes pertenecientes a los niveles de inicial, primaria y secundaria de la Educación Básica Regular.

Palabras clave: gestión educativa, participación de padres, estilos de gestión educativa y tipos de participación de padres de familia

ABSTRACT

Every Educational Institution must know the management style that guides the progress of a school organization. In this way, they can design, establish and implement actions aimed at the achievement of quality education and the growth and constant improvement of the management team, since the great responsibility of marking the route of success of an educational management falls on them.

Likewise, it is essential to know the types of parental participation in a school organization, since it influences the reciprocal work between managers, parents and the improvement of student learning.

It is with this purpose that the following research question was raised: How is educational management related to the participation of parents in a public Educational Institution of the district of San Clemente, Pisco?

The present study had as research objective: to analyze the relationship of educational management in the participation of parents in a Public Educational Institution of the district of San Clemente - Pisco.

In this research, the quantitative method was improved, with a correlational descriptive design. As an instrument, a questionnaire previously validated by the experts was applied to measure the management styles and the types of participation of the parents. This questionnaire was applied to a sample of 44 teachers who work in the initial, primary and secondary levels of Regular Basic Education.

Keywords: educational management, parental involvement, styles of educational management and types of parental involvement

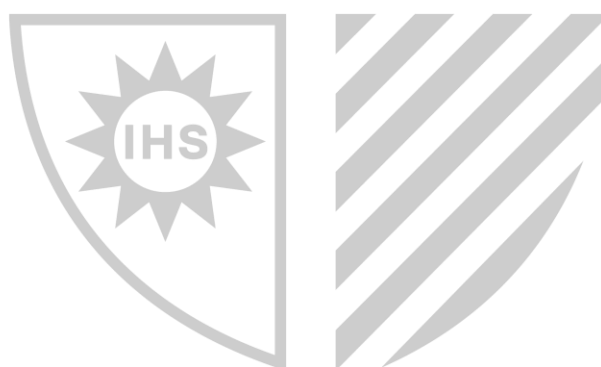
TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	17
1.1. Antecedentes de estudio.....	17
1.1.1. Antecedentes internacionales.....	17
1.1.2. Antecedentes nacionales.....	20
1.2. Gestión educativa.....	22
1.2.1. Dimensiones de la gestión educativa.....	24
1.2.2. Estilos de gestión educativa.....	29
1.3. Participación de padres de familia.....	38
1.3.1. Importancia de la participación de padres de familia.....	39
1.3.2. Tipos de participación de padres de familia en la gestión educativa.....	40
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	48
2.1. Paradigma de la investigación.....	48
2.2. Enfoque metodológico de la investigación.....	49
2.3. Diseño metodológico.....	50
2.4. Objetivos de la investigación.....	51
2.4.1. Objetivo general.....	51
2.4.2. Objetivos específicos.....	51
2.5. Hipótesis de investigación.....	52
2.5.1. Hipótesis general.....	52
2.5.2. Hipótesis específicas.....	52
2.6. Variables.....	53
2.6.1. Variable I Gestión Educativa.....	53
2.6.2. Variable II Participación de padres de familia.....	53
2.7. Población y muestra.....	54
2.8. Técnicas e instrumentos de investigación.....	55
2.8.1. Técnicas de investigación.....	55

2.8.2. Instrumentos de investigación.....	56
2.9. Validación de instrumentos de investigación.....	58
CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
3.1. Datos generales.....	61
3.1.1. Sexo.....	61
3.1.2. Edad.....	62
3.1.3. Cargo que ocupa	64
3.1.4. Nivel educativo donde labora.....	64
3.1.5. Formación profesional de los docentes.....	66
3.1.6. Experiencia laboral.....	67
3.1.7. Experiencia laboral en la I. E. donde trabaja actualmente.....	68
3.2. Variable de la gestión educativa.....	69
3.2.1. Resultado de la subvariable de los estilos de gestión educativa.....	69
3.3. Variable de la participación de los padres de familia.....	82
3.3.1. Participación activa.....	82
3.3.2. Participación consultiva.....	87
3.3.3. Participación decisoria.....	92
3.4. Relación de variables.....	95
3.4.1. Relación entre estilo no autoritario y participación activa.....	95
3.4.2. Relación entre estilo democrático y participación consultiva.....	96
3.4.3. Relación entre estilo no liberal y participación decisoria.....	96
Conclusiones.....	98
Recomendaciones.....	100
Referencias Bibliográficas	101
Anexos.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Población estudiada.....	55
Tabla 2: Variables y subvariables de la investigación.....	57
Tabla 3: Escala de valor del instrumento aplicado.....	58
Tabla 4. Resumen de procesamiento de casos.....	59
Tabla 5: Estadísticas de fiabilidad.....	59
Tabla 6. Interpretación del coeficiente de fiabilidad.....	60
Tabla 7: Rango de edades de los docentes.....	63
Tabla 8: Rango de experiencia laboral de los docentes.....	67
Tabla 9: Rango de experiencia laboral de los docentes en la actual I.E.....	68



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sexo.....	61
Figura 2: Edad.....	62
Figura 3: Cargo que ocupa.....	63
Figura 4: Nivel educativo donde labora.....	65
Figura 5: Formación profesional.....	66
Figura 6: Experiencia laboral.....	66
Figura 7: Experiencia laboral en la institución educativa donde trabaja actualmente...	67
Figura 8: El equipo directivo muestra un trato vertical con los padres de familia.....	70
Figura 9: El equipo directivo toma decisiones solamente en la cima de la organización escolar.....	71
Figura 10: El equipo directivo restringe la participación de los padres de familia.....	72
Figura 11: El equipo directivo escucha de forma activa a los padres de familia.....	74
Figura 12: El equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia.....	75
Figura 13: El equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia.....	76
Figura 14: El equipo directivo no hace uso de su autoridad.....	78
Figura 15: El equipo directivo promueve la independencia y libertad para tomar decisiones entre los padres de familia.....	79
Figura 16: El equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje.....	81
Figura 17: El equipo directivo motiva a los padres de familia.....	83
Figura 18: El equipo directivo promueve espacios de reflexión.....	84
Figura 19: El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias.....	86
Figura 20: El equipo directivo asesora a los padres de familia.....	87
Figura 21: El equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA).....	89

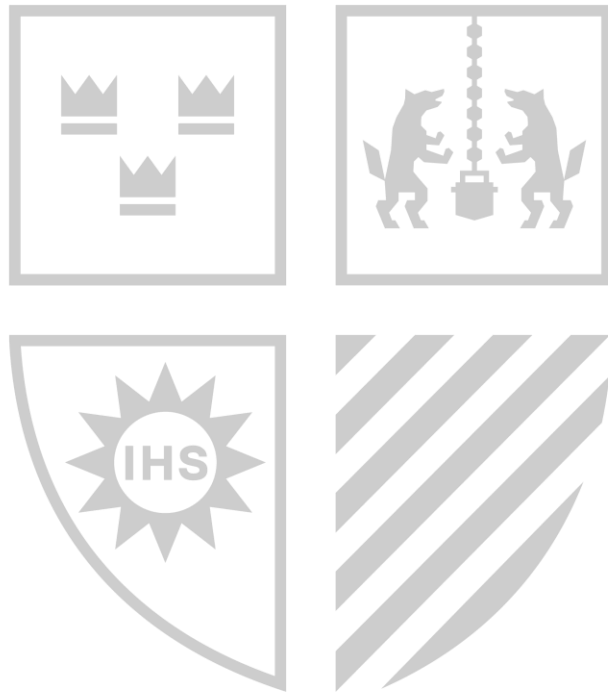
Figura 22: El equipo directivo consulta a los padres de familia.....90

Figura 23: El equipo directivo coordina aprobación del reglamento interno, aporte económico, mejoras en la infraestructura, compra de materiales, entre otros.....91

Figura 24: El equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones.....93

Figura 25: El equipo directivo facilita espacios de diálogo.....94





INTRODUCCIÓN

En los últimos años, una de las transformaciones educativas ha sido la gestión educativa. Particularmente en la presentación del estilo del directivo que consiste, no solo en administrar, sino también en liderar y potenciar personas al interior de las instituciones educativas. Del mismo modo, aprender conocimientos en el campo de la administración, así como fortalecer sus capacidades y habilidades en la gestión.

Con base en lo indicado, es considerable destacar que hoy en día las instituciones educativas deben ser conducidas por equipos directivos cuyas prácticas estén vinculadas a un estilo de gestión eficiente, desde una perspectiva holística (Gluyas, Esparza, Romero y Rubio, 2015) donde las relaciones humanas tengan un rol protagónico para crear un clima institucional positivo que dinamice el accionar de todos los actores de la organización escolar, de manera particular promover la participación de los padres de familia. En ese entender, la presente investigación se refiere al tema de gestión educativa y la participación de los padres de familia.

La gestión educativa es el centro estratégico operacional de una institución donde se planea y ejecuta los cambios trascendentales, se implementa los procesos de calidad con intenciones de desarrollo institucional y en beneficio de la comunidad educativa. Además, la gestión educativa se entiende como un proceso que integra a todos los entes de la comunidad educativa orientada a la productividad, eficiencia y eficacia (Rico, 2016).

De este modo, la gestión educativa armoniza los estamentos que conforman la comunidad educativa: docentes, estudiantes y padres de familia. Además, asegura el éxito de la institución y el bienestar personal de sus integrantes. Sin embargo, el trabajo individual y desarticulado de los propósitos institucionales podría originar que cada estamento formal, trabaje en forma aislada, sin concretar, muchas veces, proyectos de relevancia orientados a mejorar la calidad educativa en escuelas públicas.

En este contexto, es sumamente importante conocer los estilos de gestión educativa que proponen los diferentes autores. Por ello, en la presente investigación se detalla los estilos autoritario, democrático y liberal en la gestión educativa.

Después de analizar los estilos de gestión educativa y examinar la realidad de las instituciones educativas, claramente se reconoce que el estilo democrático favorece la conducción de una organización escolar. En este estilo de gestión, el líder es quien escucha a sus seguidores antes de tomar una decisión, orienta, estimula la participación, analiza las ideas u aportes de sus seguidores y, casi nunca, toma una decisión sin consultarla con sus integrantes (Rodríguez, 2012).

Por otra parte, en la presente investigación se desarrolla el tema de la participación de los padres de familia. La participación de los padres se define como el involucramiento de los padres en la toma de decisiones relacionada a la educación de calidad que se ofrece en el interior del centro escolar, la información y la rendición de cuentas, así como la exposición de la demanda de los padres (Sánchez, Reyes y Villaroel 2016).

Asimismo, para fortalecer, motivar e impulsar el involucramiento de los padres de familia en beneficio de una gestión educativa descentralizada, en esta investigación se presenta los diferentes tipos de participación de padres de familia. Ellos son: activa, consultiva y decisoria.

En la actualidad, escuela y padres de familia se vuelven aliados en la responsabilidad de brindar una educación de calidad. Por eso, es necesario una gestión democrática que promueva una participación activa, consultiva y decisoria de parte de los padres de familia.

La calidad educativa no es solo responsabilidad de las autoridades políticas y educativas, sino del conjunto de la sociedad. De este modo cada uno de los actores asume una gran responsabilidad en la formación educativa de las nuevas generaciones para lograr un objetivo común el cual es brindar una educación de calidad.

El nivel de participación de los padres de familia y el cumplimiento de su corresponsabilidad de manera activa en la educación de sus hijos e hijas se consolida como un complemento a la calidad educativa impartida desde la escuela. La escuela considera importante trabajar con la familia como uno de los ejes fundamentales del proceso educativo.

La gestión educativa en la participación de los padres de familia como estrategia decisiva y valiosa para la conducción de las instituciones educativas, adquiere suma

importancia en los últimos años, debiendo por ello constituir la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo y maximización de la educación peruana.

Es así como la presente investigación centra su mirada en la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una I. E. pública. Para ello se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo se relaciona la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una institución educativa pública del distrito de San Clemente, Pisco?

El objetivo general de la investigación es analizar la relación de la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una institución educativa pública del distrito de San Clemente – Pisco.

La población de estudio se conforma por los docentes de la I. E. elegida. Se utiliza un enfoque cuantitativo y se aplica un instrumento de recojo de información. La información recogida es procesada en gráficos estadísticos para su análisis y discusión. Finalmente se elaboran las conclusiones, las cuales buscan dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en un inicio.

La presente investigación consta de tres capítulos, además de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos.

En el primer capítulo se presenta el desarrollo del marco teórico, se considera los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que brindan sustento doctrinario y marco conceptual, elementos centrales que dan sustento a la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla la metodología de la investigación. Se precisan el paradigma, el enfoque, el método, el diseño, tipo y nivel de la investigación. Asimismo, el objetivo general y específico, las hipótesis y las variables; igualmente, la población y muestra; también la técnica e instrumento de recolección de datos.

En el tercer capítulo se presenta los resultados de la investigación, así como el análisis, la discusión y correlación respectiva. Se realiza el proceso de interpretación y análisis de resultados a través de gráficos estadísticos.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación, bibliografía y los anexos. En esta última sección se ha incorporado el instrumento que fue aplicado a los docentes para el recojo de la información necesaria en esta investigación.

Se asume que los resultados de la presente investigación es un aporte valioso para la comunidad educativa en general, contribuyendo con información pertinente que pueda ayudar a mejorar los estilos de gestión educativa y los tipos de participación de los padres de familia en las instituciones educativas en general.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El capítulo primero de la presente investigación está dividido en tres partes: la primera parte desarrolla los antecedentes internacionales y nacionales, en la segunda parte se desarrolla la gestión educativa, sus dimensiones y estilos y en la tercera parte se desarrolla la participación de los padres de familia en la gestión y los diferentes tipos.

1.1. Antecedentes de estudio

1.1.1. Antecedentes internacionales

García y Falcón (2009) desarrollan la tesis de maestría denominada “La gestión escolar como medio para lograr la calidad de instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, California, Estados Unidos”. Su objetivo de la investigación es conocer el papel de la gestión escolar en la calidad educativa de las escuelas primarias. Concluyen que el papel de la gestión escolar es determinante para lograr la calidad educativa. Además, dicha investigación da referencia a la variedad de factores involucrados, tanto en la calidad educativa como en la gestión escolar, y su relación entre ellas, sobre todo en el espacio de influencia del trabajo del director y, por consecuencia, en la labor del docente.

En Chile, Navarro, Vaccari y Canales (2001) investigan sobre “El concepto de participación de los padres en el proceso de enseñanza aprendizaje: la perspectiva de agentes comprometidos, en la región de Bio Bio, Chile.” El objetivo de la investigación es analizar el nexo entre la familia y las escuelas urbanas y rurales de la Región del Bio Bio. Se concluye que hay diferentes conceptualizaciones entre los directivos y las otras personas de la muestra, ya que los directivos analizan el tema desde una posición teórica. Otros resultados indican que la participación de los padres sería vista como una amenaza por los docentes, y que, para los padres, esta aún se restringe a aspectos de la colaboración instructiva desde su hogar.

Por su lado, Espitia y Montes (2009) realizan la investigación “Influencia de la familia en el proceso educativo de los menores del barrio Costa Azul de Sincelejo-

Colombia”. El objetivo de la investigación es analizar la influencia de la familia en la educación de los menores del barrio Costa Azul de Sincelejo. Se concluye que los padres atribuyen importancia a la educación desde sus visiones, expectativas y significados, pero carecen de condiciones necesarias para impulsar el proceso. Sus prácticas educativas, recursos, hábitos, tiempo, responsabilidades son limitados, lo cual es un obstáculo para el éxito en el aprendizaje de los hijos. Mientras que la escuela considera que los padres de familia no colaboran ni aportan su mayor esfuerzo en el acompañamiento escolar. La escuela siente que la familia le delega toda la responsabilidad del proceso porque los padres no participan activamente en las representaciones ni en las reuniones. La escuela se percibe como divorciada de la comunidad a la que pertenece.

Fúnez (2014), en Argentina, lleva a cabo la investigación titulada “La gestión escolar y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos”. Se propone como objetivo analizar la gestión escolar y la participación de los padres de familia de los estudiantes del I ciclo del Centro de Educación Básica “República de Argentina” de la comunidad de Dapath municipio de Puerto Lempira, departamento de Gracias a Dios. Llega a la conclusión que existe poca participación de toda la comunidad escolar para el logro de metas. Pese a que se cuenta con documentos donde se establecen las características para llevar a cabo un modelo exitoso, en la práctica no se cumple con los procesos determinados en la planificación estratégica.

Desde Venezuela, Contreras (2011), en su investigación sobre la “Participación de los padres en el desempeño de los hijos”, se plantea como objetivo determinar la participación de los padres en el desempeño escolar de los hijos, en la Escuela Bolivariana Santa Filomena, Municipio Seboruco del Estado Táchira. Concluye que existe altas expectativas de participación por parte de los padres, aunque con un nivel bajo de motivación por parte de los docentes, poca información detallada sobre cómo participar. Ante ello, recomienda que se deben realizar talleres de integración para que los padres participen.

Por otro lado, Ramírez (2012), en su estudio “La gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: Un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales” se propone plantear estrategias con vistas de diferentes teorías organizativas y administrativas para las instituciones educativas, para optimizar la calidad educativa. El análisis de las encuestas demuestra que las personas están influenciadas por ambos enfoques: el estratégico y el humanista, llegando a la

conclusión de que ambos enfoques destacan, generalmente, en dichas instituciones educativas encuestadas.

En cuanto a Rodríguez (2012), ella realiza el estudio “Gestión del director en los centros de educación inicial”, por la Universidad del Zulia, en Venezuela. Su objetivo es comparar los estilos de gestión en instituciones de diferente administración educativa. El investigador determina que existe una alta relación entre la independencia administrativa de la escuela y la gestión pedagógica. Además, el estudio revela que hay una mengua en la gestión administrativa si, de parte del director, no se revela decisión y autonomía. Asimismo, se evidencia que los funcionarios administrativos aplican políticas educativas eficientes a la población que tiene menos recursos económicos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2004), en una de sus investigaciones sobre la participación en la educación infantil latinoamericana, ofrece una visión y análisis general sobre la participación de los padres de familia en la educación de los primeros años, desde un punto de vista político y normativo. Así, establece que: los programas que incorporan a las madres en el aula y promueven su participación activa en la escuela, así como en la administración de estas instituciones, influyen positivamente en los niños y niñas, logrando un mejor autoconcepto académico que aquellos niños cuyas madres no intervienen. El grupo de niños cuyos padres participan como ayudantes de la maestra son los que logran mejor rendimiento. Del mismo modo, las madres obtienen mejor conocimiento sobre cómo apoyarlos a sus hijos. Así pues, la investigación demuestra que una educación infantil concebida como colaboradora de la familia es una excelente posibilidad para el desarrollo integral de los niños y niñas.

En conclusión, a nivel de estudios internacionales sobre el tema de investigación, podemos decir que una gestión educativa de calidad repercute en el logro de aprendizajes significativos, sobre todo ayuda en la relación escuela familia como dos aliados estratégicos que construyen una comunidad escolar involucrada e identificada con los propósitos comunes de la organización.

Sin embargo, algunos estudios indican que la participación de los padres de familia, todavía, es escasa a pesar de contar con documentos institucionales que señalan lo que tienen que hacer respecto a la participación. Todo se queda en teoría y no es llevada a la acción.

Así mismo, se indica que no todos los padres cuentan con las condiciones requeridas para participar en la gestión institucional ya que sus recursos, tiempo y

formación son limitantes. Ello dificulta el acompañamiento a sus hijos e hijas en sus aprendizajes y el ya poco involucramiento con los objetivos de la institución.

1.1.2. Antecedentes nacionales

En cuanto a investigaciones de nivel nacional se tiene la de Ramos (2016): “Participación de los padres de familia y su influencia en la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial Ugel – 36 Canchis – Cusco 2015”. El objetivo de dicha investigación es describir la influencia de la participación de los padres de familia en la gestión institucional de las entidades educativas públicas del nivel de educación inicial. Ramos (2016) concluye que existe una deficiente participación de los padres de familia en todos los aspectos, debido a que sus asociaciones no están debidamente constituidas y su participación es por obligación.

Por su lado, Areche (2013) en su tesis “La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio María Auxiliadora de Huamanga Ayacucho, 2011”, busca determinar la asociación entre la gestión institucional y la calidad de servicio educativo, según la percepción de los docentes y padres de familia de las estudiantes. Areche (2013) establece que existe asociación entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. También que la dimensión de la gestión institucional más asociada a la calidad de servicio educativo es el liderazgo. Destaca que un 29.66% de los padres de familia opinan que el nivel de organización de la institución educativa es bajo, siendo este uno de los puntos sensibles a tocar en la toma de decisiones.

En esa línea, Yábar (2013) en su tesis titulada “La Gestión Educativa y su Relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado”, se plantea determinar la relación existente entre la gestión educativa y la práctica docente en la institución educativa mencionada. Su estudio, de tipo descriptivo relacional no causal, concluye que existe relación entre la gestión educativa y la labor del docente en la institución educativa. Además, encuentra que el componente de liderazgo de la gestión educativa es importante en el desarrollo de la labor de los docentes en el aula con los estudiantes.

Así mismo, Elliot (2017), en su investigación “La gestión educativa estratégica y la calidad de servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia de Páucar del Sara Sara – Ayacucho”, se propone establecer la relación entre la gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo siendo el tipo de estudio descriptivo correlacional. El autor concluye que la gestión educativa estratégica

muestra una relación positiva y altamente significativa con la calidad educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Provincia de Paucar de Sara Sara-Ayacucho.

Por otro lado, Cárdenas (2018), en su tesis “Participación de los padres de familia y Gestión Institucional del nivel Primario de Mollendo-Islay, 2015”, establece como objetivo principal evaluar la influencia de la participación de los padres de familia en la gestión institucional. Se determina que existe una relación directa y significativa entre la disposición de los padres de familia y la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel primario de Mollendo.

De modo parecido, Tamariz (2013), en la tesis “Participación de los padres de Familia en la Gestión Educativa Institucional”, se plantea el objetivo de analizar los niveles de participación y comunicación de los padres de familia en los procesos de gestión administrativa y pedagógica de las Instituciones Educativas públicas de nivel secundario del centro histórico de Lima Cercado. Tamariz (2013) halla que los padres de familia reciben información de fuentes fidedignas y son convocados de manera formal, pero no asumen la responsabilidad en las acciones de gestión administrativa. Otro hallazgo de la investigación es que los padres de familia toman más importancia a los aspectos de los procesos de enseñanza-aprendizaje que a los administrativos.

Por último, Cosser (2010), en su estudio sobre “La participación en la toma de decisiones de los padres de familia en una Institución Educativa estatal de Huaycán”, busca indagar sobre el desarrollo de la participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia en una escuela pública, distinguiendo cinco dimensiones según el ámbito de gestión en la institución educativa y considerando una escala que represente el nivel de participación. Del estudio se concluye que el nivel de participación más alta se da en el nivel consultivo, que consiste en que los padres de familia son consultados sobre las metas que se quiere lograr durante el año lectivo y que a ellos les interesa saber sobre el rendimiento académico y conductual de sus hijos. Se concluye, también, que los padres muestran escasa participación al ser consultados en la elaboración de documentos institucionales como el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Anual de Trabajo y otros; pese a que les corresponde, de acuerdo con ley, tener un representante que participe en la elaboración de estos documentos como miembro del Consejo Educativo Institucional.

En conclusión, a nivel de estudios nacionales, se podría afirmar que una buena gestión educativa está asociada a un servicio educativo de calidad y, por ende, la calidad

educativa está asociada a un buen liderazgo directivo. Asimismo, otro elemento fundamental en la gestión educativa es el liderazgo de los docentes en el aula con los estudiantes.

Respecto a la participación de los padres, algunos estudios encuentran que el nivel de organización es bajo, quedando como uno de los aspectos sensibles a considerar para tomar decisiones. Estos estudios señalan que existe una deficiente participación de los padres de familia debido a que sus asociaciones no están debidamente constituidas y su participación es por obligación.

Sin embargo, también hay estudios que mencionan que existe una relación directa y significativa entre la disposición de los padres de familia y la gestión educativa. Indican que los padres de familia reciben información y son convocados de manera formal, pero no asumen la responsabilidad en las acciones de la gestión administrativa. Los padres de familia les dan más importancia a los aspectos de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El nivel de participación más alta de los padres de familia se da en el nivel consultivo, sobre todo les interesa saber sobre el rendimiento académico y conductual de sus hijos e hijas. En cambio, cuando la consulta es respecto a la elaboración de los documentos institucionales la participación es muy escasa, a pesar de que les corresponde, por ley.

1.2. Gestión educativa

El concepto de gestión educativa ha tenido cambios en el tiempo. En gran medida, estas definiciones representan determinados paradigmas o formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos. Es importante tenerlos en cuenta ya que nos permiten tener una visión más amplia y compleja de la gestión educativa.

Por eso, se afirma que la gestión es un proceso complejo y diverso que involucra planificación y evaluación para garantizar la ejecución de metas y objetivos.

Desde hace algunas décadas, la gestión ha involucrado los procesos educativos que generaban resultados en el cambio de las personas. De allí que Barbón y Fernández (2016) indican que un elemento esencial e imprescindible para hacer cambios y crear hábitos en los integrantes de la comunidad es que los directivos, en todos los niveles, tengan una adecuada actuación en coherencia con los principios de la institución. En otras palabras, que actúen como referentes para los demás actores de la comunidad educativa.

Por otro lado, se afirma que la gestión educativa ha adquirido rasgos y enfoques gerenciales. Quintana-Torres (2018) menciona que, en la actualidad, el léxico empresarial y administrativo se ha incorporado en la exigencia educativa, por lo que la gestión educativa adquiere el rigor de la gestión administrativa y empresarial.

En este contexto las organizaciones educativas deben estar atentas a los acelerados cambios de la sociedad, producto de las dinámicas tecnológicas y económicas de la globalización. Este contexto sugiere la generación de modelos de gestión más flexibles, dinámicos e innovadores, que impulsen estratégicamente su quehacer cotidiano, de manera que el aprendizaje y el diálogo sean sus pilares fundamentales.

En ese mismo sentido, Alzate, Chaverra y Arango (2020) manifiestan que la globalización ha incluido a la gestión educativa y ha generado transformaciones estructurales en el estilo de dirección de las instituciones educativas. Las instituciones educativas demandan que, quienes las lideran, además de ser profesionales en pedagogía, deben contar con conocimientos de técnicas y herramientas de las ciencias administrativas y de gestión para el logro de metas y objetivos.

Para Botero (2009) y Jiménez (como se citó en Chávez y Olivos, 2019), la gestión educativa se entiende como un conjunto de procesos dentro del sistema educativo que culmina con el cumplimiento de objetivos y su evaluación. Es decir, su mirada es más administrativa y tecnocrática.

Por su parte, Rico (2016) señala que la gestión educativa es el centro estratégico operacional de una institución, donde se planea y ejecuta los cambios trascendentales, se implementan los procesos de calidad con intenciones de desarrollo institucional y en beneficio de la comunidad. Agrega que el mejoramiento continuo de los procesos es la clave de la calidad en una organización. La gestión por procesos integra a todos los entes de la comunidad educativa orientada a la productividad, eficiencia y eficacia. Comprende los procesos de mejoramiento de los métodos y estrategias de enseñanza- aprendizaje.

Mientras que Vidal, Duran y Pujal (2008) y UNESCO (2000) brindan una definición más estratégica y completa. Entienden a la gestión educativa desde una perspectiva de desarrollo de competencias y habilidades, que conducen al compromiso transformador de todos los actores institucionales, al mejoramiento continuo de las prácticas educativas y a la innovación permanente como proceso sistemático.

En esa misma línea es fundamental tomar en consideración el aporte de Ganoza (2021) quien señala que la norma ISO 21001:18 es un sistema de gestión para organizaciones educativas, que es una herramienta de gestión que se sustenta en la norma

ISO 9001: 2015 orientada a que las instituciones educativas desarrollen sistemas de gestión estructurados y que les favorezca lograr niveles de eficacia a través del manejo eficiente de sus procesos y controles de riesgo. Su objetivo nos dice, es ofrecer elementos fundamentales para gestionar todo tipo de organización educativa pública o privada con el propósito de mejorar los procesos de gestión, para impulsar la eficiencia del funcionamiento de un sistema educativo, desde los diferentes niveles de la educación básica regular.

En suma, se puede asegurar que representa una herramienta de evaluación de gestión de calidad que se encarga de analizar, evaluar y promover la calidad de los productos y servicios que ofrecen las organizaciones educativas orientado a la mejora continua de los procesos de gestión.

Del mismo modo, el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA (2011), Rabanal (2020) y Rojas (2012) sostienen que el objetivo final de la gestión educativa es el logro de la formación integral de los estudiantes y el desarrollo de capacidades y habilidades.

El primero enfatiza la toma de decisiones en función de la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje. El segundo autor destaca la utilización de instrumentos y herramientas que ayuden a la administración educativa. El tercero pone énfasis en la manera democrática, equitativa y eficiente de dirigir, de tal manera que los estudiantes se desarrollen de manera responsable, construyendo una democracia sólida.

En cuanto a los desafíos de la gestión educativa para una mejora continua, estos pasan por cambiar de paradigma en los procesos de gestión. Es decir, la gestión educativa no debe depender de unos pocos, como lo plantea Lepeley (2003). Este autor señala la importancia del desarrollo de un liderazgo en los directivos, a diferencia de Rojas y Monroy (2016), Tamariz (2013) y Fernández (2015) quienes apuestan por el fortalecimiento de un liderazgo compartido entre directivos y docentes. Estos tres últimos autores coinciden en la importancia del involucramiento de todos los actores educativos para proceder de forma responsable en la toma de decisiones, de acuerdo con los lineamientos de la institución.

1.2.1. Dimensiones de la gestión educativa

Las dimensiones de la gestión educativa son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican los rasgos inherentes y los componentes del Modelo de Gestión Educativa. Al mismo tiempo muestran la complejidad de las tareas a realizar para lograr

los propósitos educativos. Se desarrolla cada una de ellas para una mejor comprensión y análisis.

a. Dimensión pedagógica

La dimensión pedagógica es el proceso fundamental de la enseñanza aprendizaje. Es el componente que le da sentido a la función de la institución educativa (Ruiz, 2011; UNESCO, 2011; MINEDU, 2014).

De la misma forma, De la O Casillas (2017) plantea que la dimensión pedagógica está caracterizada por los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Incluye aspectos como manejo de metodologías, estrategias didácticas, estilos de enseñanza, el valor y significado otorgado a los saberes, criterios de evaluación de aprendizajes, entre otras.

Otros autores como Pacheco, Ducoing y Navarro (2015) subrayan que la gestión pedagógica es, comúnmente, comprendida como estrategia de impacto en la calidad educativa ya que recoge la función del centro educativo e incorpora y aplica acciones enfocadas en el mejoramiento de la práctica educativa. Los autores refieren que, si este proceso es asumido de manera integral, existirá coherencia entre las prácticas institucionales y las políticas educativas. Por consiguiente, la educación presentará cambios hacia la calidad.

Para la dimensión pedagógica, un aspecto central que tiene por objetivo orientar los procesos y las prácticas educativas en el interior y exterior de los centros escolares, es el currículum. De la O Casillas (2017) dice que la concreción del currículum se alcanza gracias a un proceso de análisis, reflexión, discusión y consenso colectivo en las comunidades educativas.

La Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos Mexicanos (2010) plantea algunos estándares de la dimensión pedagógica, los cuales sirven como referentes de lo que se debe esperar en dicha dimensión. Dicha Institución antes mencionada indica el fomento del perfeccionamiento pedagógico, la planeación pedagógica compartida, la centralidad del aprendizaje, el compromiso de aprender y la equidad en las oportunidades de aprendizaje que se brinda a los estudiantes.

En cuanto a la finalidad de la dimensión pedagógica, Mamani (2018) y Salvatierra (2015) concuerdan que la finalidad es el desarrollo integral del estudiante, que se enfoca hacia una educación de calidad que forme individuos más inteligentes a nivel cognitivo, afectivo y práctico. Además, que logre las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal.

Para la Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos Mexicanos (2010) el beneficio de la dimensión pedagógica es fortalecer el desempeño docente con la aplicación de estrategias innovadoras que promuevan el logro de aprendizajes. Por otro lado, toma en consideración las necesidades y los retos que plantean las condiciones de aprendizaje de los estudiantes por su cultura, lengua, medios socio económicos y expectativas futuras.

Por su parte, Monzant y Aparicio (2016) hacen alusión a que los docentes deben cumplir con las propuestas escolares, garantizando la calidad educativa ya que es en este espacio donde los procesos de enseñanza aprendizaje debe ser significativos. Apuestan por una coherencia entre el nivel macro y micro, entre las políticas de mejora educativa y la gestión áulica.

b. Dimensión organizacional

La dimensión organizacional de la gestión educativa se refiere a un conjunto de aspectos estructurales que contribuyen a identificar las formas de cómo se organizan los miembros de una institución, para el buen funcionamiento y cumplimiento de políticas institucionales.

De acuerdo con UNESCO (2011) y Rodríguez (2012) estas formas de organización se hacen tangibles en algunos aspectos como la división del trabajo, uso de tiempo y de espacios, entre otros.

Rodríguez (2012) señala, además, que existen dos tipos de estructuras, una formal que se refiere a la manera de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y a la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela, entre otros. La estructura informal se refiere al modo en que los actores institucionales encarnan las estructuras formales.

Larrain (como se citó en Mijahuanga, 2018) un aspecto importante de la dimensión organizacional es el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la institución educativa y las normas explícitas e implícitas que van a regular la convivencia.

En ese mismo sentido, la Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos Mexicanos (2010), en relación a la interacción de los docentes y los padres de familia, pone énfasis en los valores y actitudes como sustento para la organización escolar y para la toma de decisiones frente a las diferentes situaciones. Señala, también, algunos estándares como liderazgo efectivo, clima de confianza, planeación institucional, autoevaluación, entre otros.

La finalidad de la dimensión organizativa, para Nieves (2015), es mantener un orden institucional, con las funciones claras y organizadas dentro de la comunidad educativa. Permitirá el cumplimiento de metas y objetivos institucionales dentro de un ambiente de armonía y trabajo coordinado.

De igual manera, De la O Castillas (2017) explica que la finalidad de la dimensión organizativa es reflexionar sobre su organización, sobre su flexibilidad, sobre la dinámica de cambio organizativo que debe estar situado en primer plano y no relegado a uno segundo.

Además, las organizaciones que educan requieren desarrollar características como la racionalidad y colegialidad, pero, fundamentalmente la flexibilidad. Esta requiere de procesos de sensibilización a la necesidad de cambio, unas estructuras capaces de cambiar con autonomía y agilidad y más personas con actitud abierta para impulsar y llevar a cabo adaptaciones y concretar, significativamente, las intenciones educativas de las escuelas.

Los beneficios de la dimensión organizacional, según detalla Nieves (2015) son la delegación de tareas, toma de decisiones, distribución de los espacios y el tiempo.

Del mismo modo, UNESCO (2011) señala que esta dimensión fomenta las habilidades individuales y grupales para una buena gestión escolar con todos los agentes educativos. También señala que su característica principal es la flexibilidad ante la necesidad del cambio.

c. Dimensión administrativa

Esta dimensión se refiere a todos los procesos técnicos que favorecen la elaboración y puesta en marcha del proyecto educativo, así como la rendición de cuentas.

Es así como Martínez (2013), De la O Castilla (2017), UNESCO (2011) y MINEDU (2014) consideran que la dimensión administrativa incluye diferentes acciones y estrategias para la conducción y manejo de recursos humanos, financieros, procesos técnicos, uso de tiempo, control de la información que contribuya a la toma de decisiones. A todo ello, Martínez (2013) y De la O Castilla (2017) le agregan la supervisión de las funciones y cumplimiento de la normativa.

UNESCO (2011) refiere que la dimensión administrativa se enfoca en las cuestiones de gobierno, donde se planifica estrategias contando con los recursos y tiempos disponibles.

En ese sentido, De la O Castilla (2017) menciona que estas tareas se pueden desvirtuar si caen en prácticas rituales y mecánicas conforme a normas, solo para responder a controles y formalidades.

Para Martínez (como se citó en Cano, 2019), la finalidad de la dimensión administrativa es el correcto funcionamiento de la escuela optimizando recursos.

De la misma manera, UNESCO (2011) y el Programa Escuelas de Calidad (como se citó en López, 2018) afirman que la finalidad de la dimensión administrativa es llegar a cumplir los estándares que evidencian el máximo aprovechamiento de todos los recursos humanos y materiales con que cuenta la institución educativa. Además, es controlar las diferentes actividades en pro del beneficio colectivo y el cumplimiento de los objetivos.

Con relación a los beneficios de la dimensión administrativa, según UNESCO (2011) y el MINEDU (2012 como citó en López 2018), estos consisten en conciliar los intereses individuales con los institucionales, involucramiento de las personas. De esa manera se facilita la toma de decisiones y el logro de los objetivos institucionales, así como el favorecimiento de los procesos de enseñanza aprendizaje. Rodríguez (2012) añadiría la importancia de la construcción de una visión colectiva, es decir, una visión compartida sobre lo que se desea alcanzar y los medios para lograrlo.

d. Dimensión comunitaria

La dimensión comunitaria de la gestión educativa se refiere a las relaciones existentes entre la comunidad y la escuela. En ese sentido, Ruiz (2011) refiere que la vinculación de la institución educativa con otras asociaciones y organizaciones de la comunidad tiene el objetivo de articular y construir proyectos conjuntos. De esa forma se puede llegar a cooperar, participar y aprovechar lo que las diferentes instituciones de la zona ofrecen.

Tal como explica Rodríguez (2012), la dimensión comunitaria de la gestión educativa se identifica como una de las herramientas fundamentales para el abatimiento de las necesidades y solución de la problemática de las escuelas.

De la O Castilla (2017) incluye en esa interacción, el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno. El autor menciona que un análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela es imprescindible, para la construcción de un proyecto que atienda desde distintos escenarios las causas y consecuencias de las problemáticas.

En cuanto a la finalidad que tiene la dimensión comunitaria, para MINEDU (2014), Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos de México (2010) y

UNESCO (como se citó en López, 2018) consistiría en involucrar a todos los sectores de la comunidad educativa, para promover la participación en las diferentes actividades donde se toman decisiones en beneficio de la misma comunidad.

Sobre los beneficios de la dimensión comunitaria, Vargas (2018) explica que consiste en establecer vínculos estratégicos con los padres de familia, comunidades, organizaciones municipales, estatales, religiosas y civiles para optimizar la calidad de la educación.

Banegas (2016) agrega que otro beneficio sería que promueve la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro.

1.2.2. Estilos de gestión educativa

Los estilos de la gestión educativa vienen a ser las formas de proceder, de tomar decisiones y de actuar, que asume cada institución educativa para el desarrollo de su Proyecto Educativo Institucional. Tienen implicancia directa en las relaciones humanas dentro de las escuelas. Se ponen de manifiesto con el crecimiento y desarrollo institucional (Pérez, 2018).

De La Hoz (2017) menciona que los estilos de gestión tienen que ver con el ejercicio de poder al interior de la organización escolar, la que está relacionada íntimamente a las formas de actuación de cada escuela y su cultura institucional. Además, afirma que se caracterizan por la toma de decisiones, los procesos de relación, comunicación y negociación que los actores responsables asumen en su praxis.

Del mismo modo Batías (2013) hace una comparación diciendo que, si una persona configura un estilo particular de establecer relación con su entorno, igualmente cada docente o institución establece su propio método o conjunto de estrategias para el desarrollo educativo institucional. Refiere el autor que estas tendencias a enfatizar algunas determinadas formas de pensamiento y actuación constituyen un particular estilo de gestión pedagógica el cual está asociado a ciertos paradigmas.

Resulta interesante que el autor señale que los estilos de gestión están apoyados en paradigmas, teorías y modelos que circulan en el ámbito educativo, pero no solo en ese espacio, sino también en la sociedad. Como se verá más adelante, detrás de cada estilo de gestión educativa existe una forma de pensar de la sociedad, es decir, de responder a una realidad política y económica.

Los estilos de gestión directiva que se ha considerado son: autoritario, democrático y liberal, los cuales contribuyen a profundizar la investigación. A continuación, se detalle cada uno de los estilos mencionados.

a. Estilo autoritario

Se basa en una relación vertical jefe – subordinado. En tanto la relación es de arriba hacia abajo, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente, así lo mencionan Aburto y Bonales (2011) y Manes (2019).

En ese sentido, se restringe la participación de la comunidad educativa en las decisiones de la institución, pues es el directivo quien tiene siempre la última y única palabra, sin consultar a ningún miembro (Yabar, 2013 y Cuba, 2017).

Este estilo autoritario parte de una estructura piramidal, jerárquica que puede estar organizada en departamentos por funciones, productos, servicios y en cargos, que es básicamente rígida e inflexible. En esa línea, Yabar (2013) expresa que el directivo autocrático tiene una alta orientación a las tareas y a los resultados, lo que significa que está más interesado y preocupado por la realización de unas actividades determinadas para el logro de objetivos y metas que por sus colaboradores como personas.

Cárdenas (2018) hace mención a que el estilo autoritario representa al modelo tradicional, donde existe gran centralización y formalización.

Peraza y Peraza (2015) menciona que este estilo no solo es centralista, como sostiene Cárdenas (2018), sino que una de sus características es la claridad en sus objetivos para la búsqueda de la eficacia y que pone énfasis en la tarea y la producción.

Por esta razón Cárdenas (2018) refiere que este estilo de gestión tiene un enfoque burocrático, el cual se caracteriza por ser racional, por contar con normas y reglamentos escritos, por tener formalidad en los procesos de comunicación. Todo ello a favor de garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización. Añade que este modelo es típico de la era industrial y predominó, prácticamente, a todo lo largo del siglo XX.

Las relaciones en este estilo de gestión son impersonales entre los superiores y los subordinados. Se espera que los subordinados respeten y obedezcan las instrucciones del directivo autocrático. Por eso, al considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de asumir una sólida posición de fuerza y control (Cuevas como se citó en Gutiérrez, 2017).

Además, la atmosfera en la que se trabaja es de miedo, temor, amenazas, castigos, ocasionalmente de recompensas y solo participan en una comunicación descendente (Aburto y Bonales, 2011 y Manes, 2019).

En ese entender la dirección se ejerce con un alto grado de control de las actividades que realizan las personas (Yabar, 2013). El líder centraliza el poder y mantiene el control de todos en sus manos y el subordinado se limita a obedecer y a aceptar lo que este diga, mientras es supervisado muy de cerca (Ayala, 2015).

Pese a todo ello, existen algunas ventajas en este estilo de gestión. Por ejemplo, para Cahuas (2012) y Cuba (2017) este estilo de gestión busca la eficiencia en la toma de decisiones, la precisión en la definición de los cargos.

Cárdenas (2018) agrega como beneficio, la univocidad de interpretación garantizada por la normatividad y reglamentos escritos, los bajos costos a consecuencia de la uniformidad de rutinas que conduce a la estandarización de los procesos, la rotación del personal y la permanencia de cargos y funciones, la reducción de fricciones entre los empleados, así como la racionalidad.

En tanto Ayala, (2015) menciona que el estilo autocrático es provechoso porque, ante situaciones en las que existe poco tiempo para tomar decisiones grupales, las exigencias que vienen de fuera y el poco tiempo que se tiene para dar respuesta, el líder autoritario toma solo las decisiones sabiendo que hará lo posible para sacar adelante al proyecto.

Asimismo, Ferreiro y Alcázar (2008) dan importancia a la labor de vigilancia con responsabilidad y al control hasta el más mínimo detalle, para no dar lugar a errores o retrasos, de esa manera mejorar el rendimiento y la productividad.

En sentido contrario, para Jiménez y Villanueva (2018) el estilo de liderazgo autocrático involucra una falta de flexibilidad por parte del líder, en la interacción con sus seguidores, en una relación donde estos papeles se encuentren bastante definidos. Aquí, la interacción y la responsabilidad del proceso recae sobre el líder, quien defiende las decisiones con base en sus propios argumentos y sin realizar previa consulta con los miembros del equipo.

Por consiguiente, este estilo autoritario se caracteriza por tener una relación vertical, jerárquica y piramidal, donde las relaciones son de arriba hacia abajo y las decisiones se toman en la cima de la organización. Restringe la participación de la comunidad educativa en las decisiones. Tiene un enfoque burocrático, el cual se caracteriza por ser racional, por contar con normas y reglamentos escritos.

Tiene una alta orientación a las tareas y a los resultados para el logro de los objetivos, pero descuida a sus colaboradores como personas. Solamente el jefe se considera competente y capaz de tomar decisiones porque asume que los subalternos son

incapaces de mostrar una sólida posición de fuerza y control. Además, el ambiente en el que se trabaja es de miedo, temor, de amenazas, castigos y de control.

Otra de sus características es la claridad de sus objetivos para la búsqueda en la eficacia, los cargos son bien definidos, los integrantes saben lo que tienen que hacer. Ante situaciones urgentes en las que se necesita tomar decisiones en poco tiempo, el líder asume la responsabilidad de sacar adelante el proyecto.

Por otra parte, es muy importante la labor de vigilancia con responsabilidad para no dar lugar a errores y retrasos en beneficio de un mejor rendimiento y productividad.

b. Estilo democrático

En este estilo, el líder es la persona que dirige y convoca a todos los estamentos de la comunidad educativa para que participen con sus opiniones y puntos de vista respecto a un problema, hecho o fenómeno educativo, escuchando, acompañando, animando y promoviendo el trabajo colaborativo en cada una de las actividades programadas para que alcancen sus metas y objetivos.

Por consiguiente, se caracteriza por tomar conjuntamente las decisiones con sus colaboradores. Para Castillo (2017), una institución educativa que viva desde este estilo se entiende como comunidad, es decir, los docentes comparten el liderazgo y la toma de decisiones, tienen un sentido compartido de acción, participan en el trabajo colaborativo y aceptan su responsabilidad por los resultados de su trabajo.

Yavar (2013) afirma que la toma de decisiones en conjunto se hace a través de estrategias como la participación y el consenso. A este estilo, también, se le conoce como estilo participativo, ya que solo cuando hay una auténtica participación, se comparte el poder.

En este sentido, este estilo permite el crecimiento, bienestar y desarrollo de todos sus miembros (Rodríguez, 2012) y solo así se puede hablar de participación democrática (Amador y Hereira, 2018).

Para el directivo democrático, según Yabar (2013), el crecimiento y desarrollo de los miembros de la comunidad educativa es de vital importancia. Por eso, el liderazgo es compartido y se distribuye entre los diferentes actores de la institución. Hay una concepción de que el equipo de trabajo posee la responsabilidad, la madurez y la competencia necesarias para asumir sus compromisos con el Proyecto Educativo Institucional. Según Tamariz (2013), la cualidad que describimos anteriormente permite establecer una cultura institucional, es decir, forma parte de la cultura política y posibilita la diversidad de tipos de desarrollo y fortalecimiento de la gestión educativa.

Aguera (como se citó en Changanaqui y Huapalla, 2017), en el estilo democrático, el líder promueve un ambiente participativo, desarrollando el principio de consenso y de crecimiento personal de sus seguidores. Así mismo desarrolla relaciones interpersonales de amistad, agradables y de óptima calidad, a fin de lograr motivarlos y comprometerlos en un clima de respeto entre todos los miembros.

Hernández (como se citó en Manes, 2019), por su parte, indica la importancia de la participación en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo. Para Amador y Hereira (2018) está en la reflexión de las carencias en la escuela, la cual es promotora de una cultura de paz, integradora y respetuosa de los actores de la institución.

Por otro lado, Tamariz (2013) nos dice que esta participación tiene que permitir delegar funciones y, en ese sentido, lograr la descentralización del poder. Como se aprecia la participación no solo es en la reflexión y en el análisis, sino también en delegar funciones.

Hernández (2006) y Chiavenato (como se citó en Manes 2019), también, señalan que el estilo democrático se caracteriza por la participación de los colaboradores o del grupo, en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones para dar respuesta.

Mientras que para Rodríguez (2012) el líder democrático es quien escucha a sus seguidores antes de tomar una decisión, orienta, estimula la participación, analiza las ideas y aportes de sus seguidores y, casi nunca, toma una decisión sin consultar con sus integrantes. De igual manera, este autor destaca que la comunicación debe ser descendente y ascendente entre el director y la comunidad educativa. Debe darse de forma espontánea, franca y cordial para alcanzar la confianza, estableciendo relaciones recíprocas entre todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual permitirá que se consideren como una sola familia en el sentido amplio del término.

Por su parte, Mori (2018) expresa que este estilo se caracteriza por el crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo, fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones. Se promueve, de esta manera, que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. Además, este estilo promueve que el clima sea ameno, fraterno y de confianza entre todos, generando la mutua motivación para lograr que la escuela marche bien, consiguiendo un desarrollo personal y comunitario de alta calidad, tanto de la institución como de la comunidad.

Para Pisconte (2015), el estilo democrático se caracteriza por involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la participación en las decisiones de los métodos y objetivos de trabajo y usa la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los trabajadores, en favor de la organización.

Collao (como se citó en López, García y Martínez, 2019) destaca la calidad de este estilo porque considera que es el más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas.

Agregan Brito (como se citó en Mamani, 2018) y Mori (2018) que este estilo brinda gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros de una organización, permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones.

Asimismo, Chiavenato (2019) caracteriza a este tipo de líder como activo, consultivo y orientador. Agrega que el líder democrático tiene un claro sentido de responsabilidad y compromiso personal para satisfacer las necesidades de la organización que lidera.

Por su lado, Ayoub (2010) señala que las políticas y decisiones son discutidas y tomadas por los subordinados bajo la asistencia del líder. En este sentido, el líder se considera como instrumento para promover el bienestar y está dispuesto a recibir opiniones y consejos de los demás.

En suma, este liderazgo es aceptado por ser comunicativo y justo. Como se puede ver este estilo presenta algunas ventajas. Por ejemplo, promueve la iniciativa de las personas desde un trato horizontal, permitiendo que haya disposición y cooperación en el trabajo común y, así, conseguir resultados eficaces. Al mismo tiempo suscita oportunidades de desarrollo personal y profesional para todos, promoviendo el desarrollo de las habilidades blandas logrando así que sus experiencias significativas sean de calidad y muy sólidas.

c. Estilo liberal

El estilo liberal también es conocido como estilo *laissez faire* (dejar hacer). Éste conceptualiza al líder como el que carece de compromiso con su organización, concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus trabajos.

Luna (como se citó en Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2014) menciona que los líderes de este estilo dejan que sus subordinados hagan su voluntad y, como consecuencia, se desarrolla las actividades sin tener un objetivo preciso.

De la misma forma, Robbins (2002) y Ayoub (2010) mencionan que el líder liberal deja hacer su trabajo a sus empleados como ellos mejor lo crean conveniente; en el caso de una actividad determinada, solo proporciona materiales necesarios y deja en claro que intervendrá si se le pregunta.

El líder *laissez faire* o liberal es una persona inactiva, que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización, por lo cual no participa en el grupo, y que otorga total libertad a sus miembros (Martínez, como se citó en Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P., 2014). Este líder está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad, dejando a la organización en manos de los subordinados y como consecuencia, se obtienen organizaciones menos efectivas (Ayoub, 2010).

Por su parte, Smith (como se citó en Pacsi, Estrada, Pérez y Cruz, 2014) recalca que, en este estilo de gestión, la autoridad está delegada en sus subalternos para tomar decisiones, esperando que estos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, siendo de poca ayuda para los seguidores. Con esto se deduce que el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz de llevar a cabo todo enfoque con la finalidad de que dicho resultado sea satisfactorio.

La participación del líder liberal es mínima, no intenta evaluar o regular las acciones del grupo, reúne todas las informaciones necesarias y las mantiene disponibles por si se necesita en el grupo, sin influir en absoluto en la discusión propiamente dicha. No interviene en la formación de grupos ni en la división de tareas (López, 2013).

Campos, Sánchez y Pérez (2020) y Chiavenato (2019) señalan que este tipo de líder tiende a mantenerse aislado de su rol y ofrece poco, en términos de dirección o apoyo, no controla ningún tipo de actividad. A menudo, está ausente e indiferente a las necesidades de sus seguidores.

Según Badford y Lippitt (2005), el líder *laissez faire* muestra poca preocupación, tanto por el grupo como por la tarea encomendada, y procura no involucrarse en el trabajo del grupo. Constantemente está evadiendo la responsabilidad del resultado obtenido. De modo permanente confiere libertad absoluta para que el grupo trabaje según sus criterios y tome las decisiones correspondientes. Este líder proporciona información solo cuando lo solicitan y confiere poder para que el grupo se organice de acuerdo con la iniciativa.

De la misma forma, de acuerdo con Pisconte (2015), Chiavenato (2019) y Rodríguez (2012), una de las características del líder liberal es dar al grupo la total libertad para tomar decisiones y terminar el trabajo de la manera que consideren adecuada o no.

Rodríguez (2012) identifica las actitudes del líder como evasivas y sin seguridad, asumiendo el rol de un miembro más de grupo, dejando a que el personal actúe según su voluntad y no se preocupa por las consecuencias de su gestión.

Esta idea es reforzada por Chiavenato (2019) quien menciona que el líder evita la supervisión responsable dentro de una organización.

Así mismo, para Palomo (2013) otra característica del líder liberal es evitar problemas y conflictos y vivir tranquilo. Estar presente estando ausente de todo.

Como se observa, la gran mayoría de autores refiere que este tipo de liderazgo no asume su responsabilidad, no toma decisiones, deja que los otros tomen las decisiones y tiene una mínima participación. Como resultado, los seguidores, casi siempre, están en conflicto entre sí, con respecto a los roles y responsabilidades, intentan usurpar el rol de los líderes o buscan orientación y visión en otros lugares de la organización.

Pese a todo ello, según Chiriboga y Caliva (2010), este tipo de liderazgo puede obtener un resultado satisfactorio, siempre y cuando las personas estén calificadas para realizar su respectivo trabajo. Esta idea es reforzada por quienes afirman que, para que el liderazgo *laissez faire* dé buenos resultados, se requiere de un grupo de subordinados de calidad.

Sin embargo, debido a que los subordinados tienen poder sobre la toma de decisiones, se corre el riesgo de que estos cambien las metas de la organización por las suyas. Es por ello por lo que este tipo de liderazgo debe ser aplicado cuidadosamente, solo en circunstancias especiales y la selección de los subordinados debe hacerse con prudencia.

En cuanto a las características, Manes (2019) señala dos características muy notorias del estilo de liderazgo liberal: pasivo/evitador y coercitivo/evitador, los que se detallan más adelante.

El liderazgo pasivo/evitador, como su nombre lo dice, evita en lo posible implicarse, relacionarse o verse involucrado directamente con los problemas propios del ejercicio educativo y la toma de decisiones que, algunas veces, pueden ser muy difíciles. Esto puede ser en razón a la falta de habilidades en la gestión o de su propia decisión. Según Jiménez y Villanueva (2018), la responsabilidad de la gestión se coloca en los subordinados, existiendo un reducido control y motivación de los procesos.

Como lo hacen notar Bass y Riggio (como se citó en Manes, 2019), este líder cree que no hay necesidad de intervenir, ya que muchos de los problemas se resuelven solos, según su parecer. Muchas veces se piensa o se interpreta que cada persona debe

buscar la mejor forma de hacer las cosas para cumplir con los trabajos asignados y objetivos propuestos.

Otra característica del líder pasivo/evitador es ejercer su influencia solo en momentos críticos que requieren de su pronta atención. Es decir, el papel de este líder en una organización solo se hace efectivo cuando las cosas se complican, lo que permite una amplia desviación de los objetivos, antes de dar una respuesta (Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2016 y Rico, 2016). Además, su comportamiento es neutral, con lo cual evita la toma directa de decisiones, delegándolas a los demás y dejando que los diferentes miembros actúen de manera autónoma (Araneda-Guirriman, Neumann-González, Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2016).

Vignoli, Mariani, Guglielmi y Violante (2018) agregan que el líder pasivo/evitador no contribuye con el desarrollo proactivo de las actividades, incluso evade la responsabilidad de los resultados obtenidos. Se trata de un estilo que no define objetivos o metas con claridad, convirtiéndose en un modo ineficaz de resolver conflictos.

Se deduce que esta característica del liderazgo pasivo/evitador es nociva para la organización, ya que afecta en el clima institucional, genera desorden y caos, afectando el resultado de las metas y objetivos de la institución.

En el estilo de liderazgo coercitivo/evitador, el líder hace seguimiento a la presencia de errores en la realización de las labores o tareas encomendadas para generar acciones correctivas, interviniendo sólo cuando los problemas llegan a complicarse o, también, en muchos casos evita tomar decisiones.

Colina y Martínez (2019) mencionan que el líder coercitivo/evitador mantiene los niveles de desempeño adecuados, se focaliza en el monitoreo, principalmente de la ejecución de las tareas en busca de acciones incorrectas o desacertadas con el objetivo de corregirlas.

El líder evita tomar acción y decidir cualquier asunto, o tiende a demorar en dar su respuesta (Bass y Riggio, como se citó en Manes, 2019). Esto significa que, aunque el líder tenga en cuenta aspectos relacionados con fallas, no se preocupa por tomar decisiones al respecto. Pareciera que lo que le interesa es mantener un desempeño medianamente adecuado, pero no un nivel de excelencia.

Finalmente se podría afirmar que cada estilo de gestión educativa plantea diferentes formas de actuar en la dirección de una organización escolar.

El estilo autoritario se caracteriza por tener una relación vertical, jerárquica y piramidal. Restringe la participación de la comunidad escolar ya que las decisiones se toman solamente en la cima de la organización. El líder cree que él es la única persona competente para tomar las decisiones, ignorando a los subalternos que son incapaces de tener una posición sólida. Por otra parte, este estilo de gestión tiene alta orientación a los resultados, teniendo objetivos claros que buscan la eficacia, evitando errores y retrasos. Los cargos son bien definidos, lo cual favorece a los que asumen responsabilidades saber lo que tienen que hacer. Así mismo, el líder asume el compromiso de tomar decisiones ante situaciones urgentes y en poco tiempo.

En cambio, el estilo democrático, a diferencia del estilo autoritario, promueve el trabajo colaborativo, involucrando a todos en la toma de decisiones para llegar a consensos. Además, el liderazgo es compartido y distribuido entre los diferentes actores de la institución educativa. Una actitud importante es que el líder escucha a sus seguidores antes de tomar decisiones y, casi nunca, toma una decisión sin consultar con sus integrantes. También, la comunicación es ascendente y descendente ya que promueve el trato horizontal, permitiendo que todos cooperen poniendo en común sus capacidades, competencias y habilidades para que sus resultados sean eficaces.

Finalmente, el estilo liberal se separa de lejos de los dos estilos anteriores. El líder con este estilo deja total libertad a sus seguidores, porque hace poco uso de su poder, carece de habilidades de gestión. Por lo general, el líder evita tomar decisiones, está acostumbrado a liberarse de toda responsabilidad, evita problemas y conflictos. Las actividades se realizan de cualquier manera sin tener objetivos claros por falta de acompañamiento. Las medidas correctivas se realizan únicamente después de que los problemas se presentan de manera grave.

1.3. Participación de padres de familia

Según Parra (2004), la participación es concebida como una responsabilidad compartida, un acto de cooperativismo y responsabilidad conjunta de todos los individuos involucrados en este proceso. Este compromiso es adquirido tanto por los estudiantes como por los padres de familia que se convierten en agentes que contribuyen a potenciar el desarrollo integral de la persona.

Gento (como se citó en Pancca, 2018) define la participación educativa como la intervención de individuos o grupos de personas en la discusión y toma de decisiones que les afectan para el logro de metas comunes, compartiendo para ello método de trabajo

específico en la institución educativa. La participación en educación y en la escuela es un proceso complejo con diferentes elementos, como fines, metas, institucionalidad, estilos de trabajo, etc., que requieren articularse a través de los proyectos educativos de las escuelas.

1.3.1. Importancia de la participación de padres de familia

Es importante valorar el papel que cumplen los padres y madres de familia como sujetos que construyen la educación en sus comunidades y, no solo, como aquellos que realizan aportes económicos a la asociación de padres de familia.

El objetivo de la participación de los padres es propiciar y orientar la participación dinámica, colaborativa e incluyente de padres, madres y cuidadores en los procesos de aprendizaje y desarrollo, así como la gestión escolar mediante estrategias, acciones y recursos que promuevan el vínculo estrecho entre familia y escuela (Barrios y Vásquez, 2012).

Por otra parte, Sánchez, Reyes y Villarroel (2016) definen la participación de padres como el involucramiento en la toma de decisiones relacionada a la educación de calidad que se ofrece en el interior del centro escolar, la información y la rendición de cuentas, así como la exposición de las demandas de los padres.

La participación de padres de familia en la escuela presenta muchos beneficios. Así, Santos y Guerra (como se citó en Cosser, 2010) refiere que promueve la autonomía escolar en gestión y manejo de recursos, así como realizar propuestas para mejorar el currículo y otorga empoderamiento a los agentes de la comunidad educativa.

Asimismo, Valverde (2010) manifiesta que dicha participación puede llegar a crear un ambiente propicio, a desarrollar proyectos y actividades dentro del sentido participativo para hacer y velar por los intereses dentro de la gestión académica y administrativa de la institución.

De igual manera, Tamariz (2013) y Balarin y Cueto (2008), la participación de los padres en la gestión educativa favorece una mejor utilización de los recursos financieros, humanos y materiales de la institución para un mejor aprovechamiento y un desarrollo eficaz y eficiente. Balarin y Cueto (2008) afirman que la participación de los padres de familia garantiza una administración más transparente y democrática de las escuelas.

Por su parte, Tamariz (2013) reconoce la participación de los padres en la gestión como una oportunidad de enriquecimiento mutuo de los participantes, las reducciones de conflictos, el estímulo a la solidaridad y responsabilidad, la mejora en la calidad del

trabajo realizado, la aceleración en la formulación de planes y el impulso a la dedicación a objetivos comunes.

En esa línea, Parra (2004) manifiesta que la participación de los padres en la gestión permite potenciar un clima de diálogo y colaboración entre todos los estamentos de la organización, en beneficio del rendimiento académico de sus hijos e hijas.

Cada uno de los autores, desde su punto de vista, señala la importancia de la participación de los padres de familia en la gestión educativa. Resaltan la participación como oportunidades de colaborar con los objetivos comunes de la institución educativa. Sobre todo, destacan que la participación favorece el logro óptimo de los aprendizajes de sus hijos e hijas.

Por otra parte, los autores mencionados enfatizan que la participación en espacios de la institución educativa fomenta la corresponsabilidad entre padres de familia, el crecimiento en autonomía y responsabilidad y en un mayor compromiso con los propósitos institucionales.

1.3.2. Tipos de participación de padres de familia en la gestión educativa

Los tipos de participación que se desarrollaran en este estudio tomará en cuenta los aportes de diferentes autores que contribuyen a profundizar el conocimiento sobre el proceso de participación de los padres de familia en la gestión institucional.

Así, se considera que los tipos de participación de los padres de familia, en la institución educativa, pueden ser: activa, consultiva y decisoria.

a. Activa

La participación activa se expresa en el involucramiento y compromiso de todos los miembros de la institución. Así, se favorece, en las reuniones, la participación con sus opiniones, propuestas claras y acciones concretas. Se involucran en las actividades de la escuela y en la comunidad, participan en equipos de trabajo asumiendo actividades, aportan ideas y materiales. También organizan actividades e, incluso, realizan talleres y charlas. De este modo la participación de los padres es más activa con el fin de mejorar el proceso de aprendizaje para beneficio de los estudiantes (Pasek, Ávila y Matos, 2015).

En este tipo de participación los integrantes de una organización opinan, realizan propuestas, deliberan y se comprometen en llevar a cabo aquello que se ha acordado. El grado de compromiso es tal que sus acciones son congruentes con aquello que se ha decidido (Saldarriega, 2015).

Por su parte, Pérez (2008) señala que en la participación activa los padres y madres de familia son conscientes que su papel no se agota con inscribir en la escuela a

sus hijos e hijas y proporcionarle lo que necesitan para sus estudios, sino que implica participar activamente en su proceso de formación, crecimiento y en la marcha de la escuela.

Se entiende, entonces, que los padres de familia que participan activamente no solo hacen presencia física, sino que buscan implicarse, es decir, luchan por hacer valer sus derechos y, al mismo tiempo, dinamizan y hacen efectiva sus obligaciones. Además, este tipo de participación moviliza a todos los actores de la comunidad escolar con base en la dinamización de su conciencia sobre los objetivos comunes y lograr así la máxima colaboración.

Ramos (2016), indica que la participación es un proceso de cambio de actitud, de descubrimiento de nuevas potencialidades y de valoraciones orientadas a la construcción de alternativas proactivas de comunicación y desarrollo de métodos de acción grupal. En ese sentido, la participación activa se caracteriza por la creación de espacios en los cuales los grupos funcionan y emprenden acciones dentro de un proceso de autogestión y adquisición de poder. Los padres de familia adquieren un mayor compromiso con las actividades en pro del mejoramiento general de la escuela, están más pendientes de la dinámica interna de la escuela, vigilan más de cerca los aprendizajes y vigilan la asistencia, puntualidad y efectividad de los docentes.

Mientras tanto, Fuentes y Pérez (2019) señalan que la participación activa es la movilización de los padres con base en una toma de conciencia sobre los objetivos institucionales con los que deben colaborar. Una contribución de padres de familia se constituye en un transcurso de cambio de actitudes, generación de potencialidades, construyendo alternativas prácticas para el perfeccionamiento sostenible del aprendizaje en el aula.

Así, una participación activa tiene como rasgos la generación de espacios para el funcionamiento de los grupos, desarrollo de acciones en los procesos de autogestión y empoderamiento. Es un grupo que tiene vigilancia en torno a los aprendizajes, asistencia y puntualidad, presenta mayor capital de cultura y conocimiento, se implica en la lucha por ideales grupales institucionales.

Por lo tanto, al propiciar actividades que lleve a los actores a trabajar en equipo se estaría garantizando, de alguna manera, la participación activa y corresponsable entre los actores sociales que hacen vida en la escuela y comunidad, para que se empoderen y hagan posibles procesos de autotransformación y autogestión en el desarrollo de su comunidad. Maldonado (como se citó en Matos, Mejía, Barreto y Vethncourt, 2018),

señala que se trata de lograr una escuela transformadora, liberadora, productora de transformaciones en las cuales participen los padres de familia.

b. Consultiva

Este tipo de participación supone un paso más. Es un intento de acercamiento hacia una verdadera participación. Aquí se trata de crear las condiciones para expresar opiniones y sugerencias, pero aún no llega a ser una participación comprometida porque las opiniones y sugerencias no son, necesariamente, tomadas en cuenta para la toma de decisiones (Pasek, Ávila y Matos, 2015). Los padres de familia pueden formar parte de los órganos de gobierno de los centros, aunque su papel es puramente consultivo.

La participación consultiva, pues, se refiere a la presencia y participación del padre de familia, incluso en los momentos de expresar opiniones y propuestas. Sin embargo, a pesar de haberse involucrado de esa manera, cuando es momento de tomar acuerdos, no es seguro que sus sugerencias sean consideradas ni se le consulta su voto a favor de alguna propuesta.

De todas maneras, se crea una sensación de ser tomada en cuenta y de haber un involucramiento de ambas partes, pero aún no participa de la decisión final porque la decisión final la toman los directivos.

La European Comission (2009) refiere que la participación consultiva se da, fundamentalmente, a través de órganos escolares en los que los padres están representados, como el Consejo Escolar. No obstante, en muchas ocasiones, su papel en estos órganos está limitado a expresar la opinión o, en todo caso, a aprobar o denegar propuestas planteadas por los directivos.

A menudo, el papel de los padres que están como representantes, y en una proporción determinante, no es decisivo o vinculante en relación con las decisiones que se alcanzan. Esta forma de participación, por sí misma, tiene pocas posibilidades de influir en el éxito escolar de los estudiantes (Community of Research on Excellence for All - CREA, 2018).

Por su parte, Flamey, Gubbins y Morales (como se citó en Farfán, 2021) entienden este tipo de participación como un mecanismo que se constituye en la base de opciones abiertas para los padres y apoderados, para obtener opiniones y sugerencias desde ellos, evitando la utilización de técnicas que contemplen alternativas predeterminadas por las instancias que detentan mayor poder en la escuela.

Según los autores mencionados, este tipo de participación implica dos subniveles. El primero se refiere a las acciones de parte de la escuela para recoger

opiniones que permitan tener un insumo de información para poder planificar, diseñar, ejecutar y evaluar acciones de la escuela, tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo. El segundo nivel tiene que ver con las instancias correspondientes que incorporen las opiniones al proceso de toma de decisiones institucionales.

Parra (2004) va por esa línea al afirmar que este tipo de participación requiere, de parte de la escuela, poner en marcha instancias de consulta sobre diversos temas como programas de innovación, fuentes de financiación, intercambio de experiencias con otros centros, creación de redes mediante asociación de padres entre otros.

Trilla y Novella (2001) señalan que este tipo de participación tiene la forma de asesoramiento o consultoría. Se constituyen diferentes tipos según los momentos en los que se origina la consulta antes del proceso para acercarse a las necesidades, para elegir qué se va a hacer o para prever la aceptación de lo propuesto. El sujeto es destinatario de una actividad y tiene opinión sobre ella.

En este tipo de participación no solo se promueve la consulta, sino que se busca el consentimiento en las acciones a tomarse en cuenta y se puedan tomar acciones en situaciones específicas.

Entonces, para que los padres tengan participación, es necesario que la escuela ofrezca consultas amplias e informadas sobre diversos temas relacionados con la educación de sus hijos e hijas. Ello puede realizarse a través de la coordinación de tutoría y de las comisiones de escuela de padres.

Asimismo, para que los padres participen en el desempeño académico de sus hijos e hijas, es muy necesario que la institución educativa ofrezca servicios de consulta con miembros de la comunidad escolar, expertos en el área, para que las dificultades académicas sean resueltas en el corto y mediano plazo. Esto permitirá que los padres de familia encuentren espacios de consulta en la institución.

Por otra parte, para Vásquez (2009), los padres de familia, a través de su participación en la asociación de los padres de familia de la escuela, pueden organizarse para desarrollar acciones que promuevan espacios consultivos donde puedan aclarar sus dudas, despejar sus inquietudes, encontrar respuestas a sus interrogantes, recibir orientación e información que le ayude en la solución de problemas respecto al desempeño académico de sus hijos e hijas. Estas experiencias enriquecerán y hará más efectiva la participación consultiva de los padres (Contreras, 2011).

En cuanto a las ventajas de la participación consultiva, algunas planteadas por Pasek, Ávila y Matos (2015), Flamey, Gubbins y Morales (como se citó en Farfán, 2021),

serían: favorecer que todos los actores de la comunidad educativa expresen sus opiniones, necesidades, intereses y preocupaciones. Además, promueve que el equipo directivo planifique la participación de los actores, organice y priorice los temas de interés de la comunidad educativa que serán debatidos en asambleas, reuniones y comisiones.

Por otra parte, suscita la instalación de mesas de trabajo por parte de la agrupación de padres de familia en temas relacionados con programas, talleres, matrícula, innovaciones, entre otras. También posibilita la existencia de acuerdos de participación de manera abierta para evitar que se desvíen de los objetivos comunes y se creen situaciones confusas.

c. Decisoria

Este tipo de participación potencia la toma de decisiones de los padres de familia, personal no docente y otros agentes sociales de la comunidad, que tienen influencia directa en el proceso educativo de los niños y niñas (European Commission, 2009). Con este tipo de participación todas las voces se incluyen en los procesos de toma de decisiones (Community of Research on Excellence for All-CREA, 2018).

Flamey, Gubbins y Morales (como se citó en Farfán, 2021) señalan que este tipo de participación es el que se considera como el más efectivo, con un mayor impacto en la calidad y equidad del sistema educacional.

En la participación decisoria se distinguen dos subtipos de participación, considerando el tipo de influencias y las responsabilidades que adoptan las partes involucradas. En el primero, uno o varios representantes del estamento o apoderado asisten y participan con derecho a voz y voto, incluso en las instancias máximas de toma de decisiones de la escuela. Se espera que los padres, las madres y apoderados/as puedan participar en forma propositiva, debidamente informada y capacitada, superando la sola demanda. El segundo subtipo permite a los apoderados/as asumir responsabilidades o cargos a nivel de la gestión administrativa o pedagógica de la escuela. Por lo general, esta toma de decisiones suele estar circunscrita a un ámbito muy restringido del quehacer de la escuela.

Por su parte, García y García (2015) señalan que las iniciativas individuales y colectivas se enfocan en temas de interés mediante alianzas entre las partes involucradas. Este autor da a entender que la participación decisoria se enfoca, más bien, en temas institucionales y no en particularidades. De allí, la importancia que toda iniciativa con propuesta tiene que convocar a todos los miembros de la comunidad educativa para ser dialogada, discernida y planificada según los intereses y necesidades de la institución. Por

eso, toda comunidad educativa debe contar con espacios que promuevan el diálogo comunitario para promover la escucha de las diversas opiniones, para llegar a acuerdos que beneficien el logro de metas comunes para la escuela.

Gento (como se citó en Sánchez, 2013) menciona que la participación cobra una importancia relevante en el momento en que se toman decisiones para llevar a la práctica los procesos que conducen a la consecución de los objetivos. Es la implicación en la decisión tomada lo que constituye el máximo exponente de la participación y la mejor garantía de compromisos para colaborar en el logro de los propósitos fijados.

Según García y García (2015) y la European Commission (2009), la participación decisoria consiste en la participación de las familias y la comunidad en los procesos de toma de decisión sobre cuestiones del centro educativo relevantes como actividades lectivas y no lectivas, proyectos y prioridades del centro, normas, etc.

Así, con este tipo de participación se generan espacios en los que las familias y otras personas de la comunidad se sientan libres de hablar, de expresar su opinión, de debatir y llegar a consensos con las otras personas, incluido el profesorado, con relación al tipo de educación que se quiere para los estudiantes.

Sucede que, cuando se ofrece este tipo de participación, las familias y la comunidad educativa, también, participan en la supervisión de los acuerdos y actuaciones de la escuela, así como de los resultados académicos obtenidos.

El diálogo igualitario es fundamental en la participación decisoria. Lo que cuentan son los argumentos de las personas y no el cargo y la posición que ocupan en la comunidad. Así, se dan procesos de deliberación en los que el diálogo está orientado a buscar los mejores acuerdos para la educación de los estudiantes (Community of Research on Excellenc for All-CREA, 2018). Es posible configurar la participación como la garantía de que las decisiones tomadas serán los resultantes del diálogo, de la negociación y de la valoración por medio de las opciones de los implicados.

La participación, como toma de decisiones, significa una oportunidad para desarrollar actitudes de ciudadanía, de democracia tanto interna como externa, donde se pone en práctica valores que deberían desarrollarse y formar parte del pensamiento y comportamiento de los miembros de la comunidad.

El incluir a los padres de familia como participantes activos en la gestión educativa valora su contribución como interesados en el proceso. Los padres pueden participar como miembros del CONEI, APAFA, Comités de aula entre otros. Con esta

forma de participación se garantiza que los padres sean consultados e involucrados en los diferentes estamentos de la institución, para la mejora del funcionamiento de la escuela.

Las escuelas tienen la responsabilidad de invitar a los padres como aliados estratégicos, sobre todo en aquellos establecimientos en los que estaban acostumbrados a tomar decisiones sin considerar la participación de los padres (Epstein como se citó en Aliaga y Bardales, 2018).

En cuanto a las ventajas que presenta la participación decisoria, se puede resaltar que: garantiza un adecuado desarrollo del proceso participativo en el centro escolar, a través de objetivos, tareas y recursos de la institución educativa; enriquecimiento mutuo de los participantes, por las aportaciones de todos; reducción de conflictos, a través de la aceptación y estima de los miembros del grupo; estímulo de solidaridad y responsabilidad, aceptando diferentes roles en la participación; mejora de la calidad de los trabajos realizados; aceleración en la formulación de planes; impulso a la dedicación de objetivos comunes; fortalece la motivación y el compromiso con la organización del centro; promueve la democracia y el respeto por las diferencias, entre otras.

Por otro lado, la participación decisoria, también, puede traer desventajas. Entre ellas se mencionan: que los que dirigen decidan a partir, únicamente, de sus criterios y no de las opiniones y decisiones de todo el grupo; que la comunidad educativa está muy poco acostumbrada a participar, no existe tradición ni cultura participativa y esto no es fácil de construir; miedo al cambio; temor a perder la propia individualidad, a la calidad de los resultados, a ser juzgados e incluso puede sacarlos de un posible conformismo; puede generar un sentimiento de exclusión en quienes, no habiendo tomado parte en la participación democrática del centro, perciban que no se les tiene en cuenta; se puede pensar que la participación no logrará efectos positivos en cuanto a la integración de todos los miembros de la comunidad educativa ya que algunos se sienten perdidos.

Finalmente, sobre la participación de los padres de familia, se podría afirmar que los tres tipos de participación plantean diferentes formas de implicarse en la gestión educativa.

En la participación activa, los padres de familia no solo expresan sus opiniones, sino que también actúan, se involucran y se comprometen. Saben lo que quieren hacer y lo hacen con agrado, sin importar si el resultado final produzca o no un beneficio significativo. El grado de compromiso es tal que sus acciones son congruentes con aquello que se ha decidido. Este tipo de participación les moviliza con base en la dinamización de su conciencia sobre los objetivos comunes y lograr así la máxima colaboración.

Además, se sienten estimulados al cambio de actitudes y al descubrimiento de sus potencialidades. La participación activa promueve una escuela transformadora, liberadora y productora de cambios.

En cambio, la participación consultiva es un paso más respecto a la participación activa. Es un intento de acercamiento hacia una verdadera participación. Aquí se trata de crear las condiciones para expresar opiniones y sugerencias. En este tipo de participación los padres de familia pueden formar parte de los órganos de gobierno de los centros, aunque su papel es puramente consultivo ya que la decisión final la toman los directivos. Además, la participación consultiva tiene la forma de asesoramiento o consultoría, ya que no solo se promueve la consulta, sino que se busca el consentimiento en las acciones.

Finalmente, la participación decisoria, respecto de la participación activa y consultiva, es un gran paso ya que promueve la participación en la toma de decisiones sobre asuntos relevantes del centro. Genera espacios para expresar opiniones, debatir y llegar a consensos.

El diálogo igualitario es fundamental en la participación decisoria, lo que cuentan son los argumentos de las personas y no el cargo y la posición que ocupan en la comunidad.

Esta participación se enfoca en temas institucionales y no en particularidades porque convoca a todos los integrantes de la comunidad escolar para dialogar, discernir y planificar, según los intereses y necesidades de la institución.

La implicancia en la decisión tomada constituye el máximo exponente de la participación y la mejor garantía de compromisos para colaborar en el logro de los propósitos fijados.

CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo presenta, de forma detallada, los datos relevantes del diseño sobre el cual se basa la investigación.

Se desarrolla el paradigma, el enfoque, el diseño, el tipo de investigación, los objetivos que se desean alcanzar, las hipótesis del estudio y las variables que delimitan la investigación.

También se presenta la población identificada para realizar el estudio y la muestra respectiva.

Así mismo, se muestra la técnica y el instrumento para recoger información sobre la gestión educativa (estilos de gestión) y la participación de padres de familia (tipos de participación) en una institución educativa pública del distrito de San Clemente – Pisco.

2.1. Paradigma de la investigación

En el análisis del marco que determina el presente estudio es pertinente aclarar que, según Flores (2004), un paradigma proporciona una perspectiva general y compleja del mundo real, es decir, es una forma de ver el mundo. En ese sentido, un paradigma engloba todo un sistema de creencias sobre la visión del mundo, el lugar que el individuo ocupa en él y sus relaciones (Ramos, 2015).

Así, el presente estudio se enmarca en el paradigma positivista, entendiendo que el principal objetivo del paradigma positivista es buscar la causa de los fenómenos y eventos del mundo social, formulando generalizaciones de los procesos observados (Martínez, 2013). El rigor y la credibilidad científica se basan en la validez interna. Por ello los procedimientos usados son el control experimental, la observación sistemática del comportamiento y la correlación de variables.

Desde la perspectiva de Martínez (2013) y Parra (2016), el investigador tiene la capacidad de captar la realidad o el fenómeno de investigación, de modo fidedigno, sin deformarla, con mínimo riesgo de subjetividad, siempre y cuando se ciña al método

emanado del paradigma. Se basa en la perspectiva de que fuera del sujeto existe una realidad acabada, plena, objetiva y por tanto cuantificable. De la misma forma, solo los hechos o experiencias sensibles son fenómenos que merecen y se pueden investigar. Únicamente lo verificable de manera empírica merece formar parte del cuerpo de la ciencia. Tiene una naturaleza cuantitativa que asegura la precisión y el rigor que requiere la ciencia.

En esta investigación, se ha considerado el paradigma positivista como la teoría en la que se fundamenta su metodología. En tanto se plantea que la gestión educativa en la participación de los padres de familia es el fenómeno para estudiar, se indagan los hechos o causas de la gestión educativa que influyen en la participación de los padres. Además, la naturaleza cuantitativa de este paradigma permitirá asegurar la precisión y el rigor del fenómeno a investigar.

Asimismo, el procedimiento que aporta este paradigma la correlación de variables-ayuda a establecer el grado de influencia entre la variable de gestión educativa y la variable de la participación de los padres. También se presenta una sección transversal porque los datos se recopilan en un solo periodo utilizando el cuestionario como instrumento.

2.2. Enfoque metodológico de la investigación

El enfoque que orienta a la presente investigación es el cuantitativo. Este enfoque se define como el conjunto de procesos organizados, de manera secuencial, para comprobar ciertas suposiciones. Además, es apropiado cuando se intenta estimar magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis (Carbajal, 2019).

Hernández, Fernández y Baptista (2010), la investigación de tipo cuantitativo utiliza la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis, mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica, lo cual permitirá al investigador proponer patrones de comportamiento y probar los diversos fundamentos teóricos que explicarían dichos patrones.

Este tipo de investigación tiene un alto alcance explicativo y predictivo, así como una rigurosa postura para tener presente el error propio de toda inferencia (Cuenya y Ruetti, 2010).

Por otro lado, desde el enfoque cuantitativo, en todo el proceso hay búsqueda de la mayor objetividad, se sigue un patrón predecible y estructurado. Se pretende generalizar los resultados y descubrimientos encontrados en los casos (muestra) a un

universo mayor (población). Según Carbajal (2019), en el enfoque cuantitativo se busca alcanzar el mayor nivel de control para lograr que otras posibles explicaciones distintas a la propuesta del estudio se desechen y se excluya la incertidumbre y se minimice el error.

La presente investigación se guía con el enfoque cuantitativo ya que utiliza la recolección y el análisis de datos para responder la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis planteada previamente. Como lo característico de este enfoque es la medición numérica y el análisis estadístico, en el presente estudio, también, se aplica la misma metodología para aprobar o desestimar las teorías o hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

Por otra parte, la información recolectada en la institución educativa permite elaborar gráficos que dan a conocer una información estadística muy significativa. Con el análisis de dicha información se puede conocer las diferentes formas de pensar y actuar que tienen los docentes de la institución educativa sobre las dos variables y sus respectivas subvariables propuestas en la presente investigación.

2.3. Diseño metodológico

El diseño metodológico es el conjunto de procedimientos y estrategias que contribuyen a dar respuestas a la pregunta de investigación y comprobar la hipótesis. El diseño que orienta la presente investigación es de tipo descriptivo relacional.

El diseño descriptivo relacional consiste en identificar las características, propiedades y dimensiones del fenómeno en estudio. En ese sentido, Hernández et al. (2010) señalan que el diseño descriptivo pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.

En cuanto al diseño descriptivo relacional, Hernández et al. (2010) plantean que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más categorías o variables en un contexto en particular. De la misma manera, para Garcimartín (2016), el propósito de este diseño es averiguar de qué manera los cambios de una variable influyen en los valores de otra variable, es decir, evalúa el grado de relación entre dos variables (Hernández et al., 2010).

Se afirma que dos variables están relacionadas cuando al variar una de ellas, la otra, también, varía. Esta relación puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando los sujetos con altos valores en una variable tienden a obtener altos valores en la otra variable. Es negativa cuando los sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar bajos valores en la otra variable.

Según Arias (2011), la finalidad de un estudio descriptivo relacional es medir el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios, primero se cuantifica las variables y, luego, mediante la aplicación de técnicas estadísticas apropiadas y el contraste de hipótesis relacionales, se estima el valor de relación. Aunque este tipo de investigación no determina de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de fenómenos.

Mousalli (2015), el estudio relacional se caracteriza, también, por identificar relaciones entre variables, a fin de proponer modelos predictivos de las variables a través de un análisis de regresión.

Por otra parte, la presente investigación es descriptiva comparativa ya que este diseño consiste en recolectar en dos o más muestras con el propósito de observar el comportamiento de una variable, tratando de “controlar” estadísticamente (Sánchez y Reyes, 1996; Alarcón, 1991).

Así mismo este diseño descriptivo comparativo según (Hernández et al. 2010) busca definir las propiedades y describir las características y perfiles importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis.

Además, este mismo autor señala que el estudio descriptivo comparativo se relaciona con una serie de cuestiones y se mide la información sobre cada una de ellas para describir lo investigado.

En ese entender la presente investigación toma en consideración el diseño descriptivo comparativo relacional de dos variables con una sola muestra ya que permite observar, describir y relacionar con detalle las similitudes que se encuentran en las dos variables seleccionadas en la presente investigación: gestión educativa y participación de los padres de familia. Considera, además, sus dimensiones, estilos y ámbito en el cual se desarrollan y determina su comportamiento en la institución educativa, así como el grado de relación existente entre la variable gestión educativa y la variable participación de padres de familia.

2.4. Objetivos de la investigación

2.4.1. Objetivo General

Analizar la relación de la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una institución educativa pública del distrito de San Clemente – Pisco.

2.4.2. Objetivos Específicos

a. Describir los estilos de gestión educativa en la participación de los padres de familia en una institución educativa pública del distrito de San Clemente - Pisco.

b. Describir los tipos de participación de los padres de familia en la gestión educativa en una institución educativa pública del distrito de San Clemente - Pisco.

2.5. Hipótesis de investigación

Por un lado, Según Fernández, J. (2012) las hipótesis consisten en establecer relaciones entre los hechos y explicar porque se produce. Normalmente se plantean primero las razones claras por las que uno cree que algo es posible y finalmente se pone, en conclusión. Por otro lado, Izcarra (2014) señala que las hipótesis son explicaciones tentativas de un fenómeno investigado, formulada a manera de proposiciones. En esa misma línea indica que una hipótesis debe desarrollarse con una mente abierta y después aprender, porque de lo contrario se estaría tratando de imponer ideas. En ese entender las hipótesis de la presente investigación se han formulado después de haber revisado la bibliografía acerca del tema, porque debe basarse en los descubrimientos de investigaciones previas.

De igual manera se define las hipótesis como un intento de explicación o una respuesta “provisional” a un fenómeno (Sabino, 2014). Además, según Pieró y Berna (2012) una hipótesis delimita el problema que se va a investigar tales como: el tiempo, el lugar y las características de los sujetos. En ese mismo sentido la presente investigación también cuenta con la delimitación del problema. También, para Ramírez (2015) las hipótesis son destinadas a recoger y analizar la información pertinente, que permita evidenciar el supuesto que hemos desarrollado en la hipótesis.

De esta manera, en la presente investigación las hipótesis se usaron solo para orientar y profundizar el estudio.

2.5.1. Hipótesis general

Existe relación de la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una institución educativa pública del distrito de San Clemente – Pisco.

2.5.2. Hipótesis específicas

Existe relación de los estilos de gestión educativa en la participación de los padres de familia en una institución educativa pública del distrito de San Clemente – Pisco.

Existe relación de los tipos de participación de los padres de familia en la gestión educativa en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente – Pisco.

2.6. Variables

2.6.1. Variable I: Gestión Educativa

Es el centro estratégico operacional de una institución donde se planea y ejecuta los cambios trascendentales, se implementan los procesos de calidad con intenciones de desarrollo institucional y en beneficio de la comunidad educativa. Además, la gestión educativa se entiende como un proceso que integra a todos los entes de la comunidad educativa orientada a la productividad, eficiencia y eficacia (Rico, 2016).

Esta variable comprende tres subvariables, las cuales son:

a. Subvariable Estilo autoritario

Este estilo de gestión actúa en una relación vertical, jefe- subordinado. Además, dado que la relación es de arriba hacia abajo, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. En ese sentido este estilo restringe la participación de la comunidad educativa en las decisiones de la institución, pues el directivo es quien tiene siempre la última y única palabra, sin consultar a ningún miembro (Manes, 2019 y Cuba, 2017).

b. Subvariable Estilo democrático

En este estilo de gestión, el líder es quien escucha a sus seguidores antes de tomar una decisión. Orienta, estimula la participación, analiza las ideas u aportes de sus seguidores y, casi nunca, toma una decisión sin consultar con sus integrantes. La comunicación debe ser descendente y ascendente entre el director y la comunidad educativa de forma espontánea, franca y cordial (Rodríguez, 2012).

c. Subvariable Estilo liberal

En este estilo de gestión, el líder hace poco uso de su poder. Otorga a los seguidores un alto grado de independencia y libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera. Esto trae como resultado la confusión e indiferencia, lo cual no permite el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo (Rodríguez, 2012). Los integrantes no tienen posibilidades de ser orientados y acompañados, dejando ser a los subordinados según sus propios criterios (Carrasco y Mesías, 2019).

2.6.2. Variable II: Participación de padres de familia

La participación de los padres se define como el involucramiento de los padres en la toma de decisiones relacionada a la educación de calidad que se ofrece en el interior

del centro escolar, a la información y a la rendición de cuentas, así como a la exposición de la demanda de los padres (Sánchez, Reyes y Villarroel, 2016).

Esta variable, a su vez, comprende tres subvariables, las cuales son:

a. Subvariable Participación activa

La participación activa es la movilización con base en una toma de conciencia sobre los objetivos institucionales con los cuales se debe colaborar. Es una contribución que constituye en cambio de actitudes y generación de potencialidades, que construye alternativas prácticas para el perfeccionamiento sostenible del aprendizaje en el aula (Pérez, 2018).

b. Subvariable Participación consultiva

Este tipo de participación tiene la forma de asesoramiento o consultoría. Se establecen diferentes tipos según los momentos en los que se produce la consulta, antes del proceso para acercarse a las necesidades, elegir qué se va a hacer, prever la aceptación de lo propuesto. Este tipo de participación no solo promueve la consulta, sino que busca el consentimiento en las acciones a tomarse en cuenta y se pueden tomar acciones en situaciones específicas (Trilla y Novella, 2001).

c. Subvariable Participación decisoria

Este tipo de participación consiste en los procesos de toma de decisiones sobre cuestiones relevantes del centro educativo, lo cual genera espacios para que los integrantes se sientan libres de expresar sus opiniones, debatir y llegar a consensos (Márquez, Madueño, Carballo y Castillo, 2019).

2.7. Población y muestra

La población, siguiendo los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista (2014), es el conjunto total de casos a estudiar, donde las unidades tienen características comunes, las cuales se estudian y dan origen a los datos de investigación.

De la misma forma, Arias, Villasís y Miranda (2016) refieren que la población de estudio es el conjunto de casos que cumplen con una serie de criterios predeterminados. Señalan, además, que este conjunto se encuentra definido, limitado y accesible, el cual formará el referente para la elección de la muestra.

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado como población de estudio a los 44 docentes de una institución educativa pública, la cual está ubicada en el distrito de San Clemente, Provincia Pisco y Región Ica. Ofrece enseñanza en los tres

niveles de Educación Básica Regular. En Inicial cuenta con 06 docentes, en Primaria con 13 docentes y Secundaria con 24 docentes. Ver tabla 1.

Tabla 1

Población estudiada

Población	Universo de la población
Docentes del nivel Inicial	06
Docentes del nivel Primario	13
Docentes nivel Secundario	24
Total de docentes	44

La mayoría de docentes que laboran en dicha institución son contratados, pocos nombrados. Cuentan con título profesional de bachillerato y licenciatura, hay un porcentaje menor que tiene grado de maestría. La edad promedio de dichos docentes es de 42 años. Lo característico de esta población es la presencia femenina con un 64%.

La muestra se considera, según Muñoz (2016), una parte del recuento de los elementos que integran la población, la cual contiene la mayor representación posible de dicho universo total. Su objetivo es llegar al conocimiento de ciertas características de los elementos de la población a través de la observación y generalización de esas características presentes en los elementos de la muestra.

De la misma forma, Hernández et al. (2010) refieren que la muestra es un subconjunto de la población o universo, que se selecciona para el estudio. Además, añaden Hernández et al. (2010) que el uso de una muestra ayuda a economizar tiempo y recursos. Requiere además delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.

En la presente investigación se trabaja con el muestreo probabilístico que, según Hernández et al. (2014), es cuando todos los elementos del universo tienen las mismas probabilidades de ser parte de la muestra. Además, sus resultados son generalizables a la población y son representativas.

2.8. Técnicas e instrumentos de investigación

2.8.1. Técnicas de investigación

Son procedimientos sistematizados, operativos, que sirven para la solución de problemas prácticos. Las técnicas deben ser seleccionadas teniendo en cuenta lo que se investiga, el por qué, para qué y cómo se investiga.

En la presente investigación se utiliza la técnica de la encuesta. Según Fábregues, Meneses, Rodríguez y Paré (2016), la técnica de la encuesta es el conjunto de pasos organizados para su diseño y administración y para la recogida de los datos obtenidos.

Así mismo, de acuerdo con Quispe (2013), la técnica de la encuesta es una forma de obtener datos directamente de la persona, en una forma sistemática y estandarizada, por lo cual se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente.

López y Fachelli (2015) agregan que la encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos.

Para Quispe (2013), el principal propósito de la encuesta es describir las características de una población.

En esencia, lo que los investigadores desean averiguar es cómo, entre los miembros de una población, se distribuyen una o más variables como edad, sexo, estado civil, profesión, etc.; así como las opiniones y conocimientos de los sujetos respecto a un asunto, situación, tema o personas (López y Fachelli, 2015).

Asimismo, para el autor antes mencionado, el objetivo de una encuesta es obtener información relativa a las características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos.

Cabe señalar que el tipo de encuesta que se aplicó en la presente investigación es de corte seccional. Tal como lo describe Quispe (2013), consiste en obtener datos en una muestra que ha sido extraída de una determinada población. Además, la información es obtenida en una sola ocasión, en tiempo y forma.

2.8.2. Instrumentos de investigación

En la presente investigación se ha utilizado como instrumento el cuestionario, herramienta que permite al investigador plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas (Fábregues et al., 2016).

El conjunto de preguntas está en relación con una o más variables a medir. Además, debe tener congruencia con el planteamiento del problema o hipótesis (Hernández et al., 2010).

El cuestionario es un formato de preguntas debidamente ordenadas y organizadas para obtener la información que se requiere y que permita la sistematización y tabulación para su posterior interpretación (Quispe, 2013).

Algo fundamental a tener en cuenta, antes de empezar a elaborar el cuestionario, es saber qué tipo de evidencias se necesitan para cumplir con el propósito del estudio y conocer cómo será utilizada la información. Para López y Fachelli (2015) el cuestionario es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente.

El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Según López y Sandoval (2016), un cuestionario puede ser aplicado a través de diferentes medios.

En esta investigación, para aplicar el cuestionario se utilizó los medios electrónicos (Zoom, drive, WhatsApp, correo electrónico) que permitieron acceder a los docentes que viven en diferentes lugares de la Región Ica. Además, los medios electrónicos facilitaron que todos los docentes respondan el cuestionario en el día y la hora acordada.

En cuanto al objetivo del uso de un cuestionario como técnica de recolección de información, López y Fachelli (2015) afirman que es la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Además de que se puede traducir la información necesaria a un conjunto de preguntas específicas que los participantes pueden contestar. También motiva al informante a que colabore y termine de contestar el cuestionario completo. por último, minimiza el error de respuestas.

El cuestionario que se ha aplicado tiene dos partes. La primera parte tiene como objetivo medir los estilos de gestión educativa y la segunda parte, medir los tipos de participación de los padres de familia. Dicho cuestionario consta de 18 ítems, los cuales permitieron medir las dos dimensiones de estudio que son: Gestión educativa con sus tres subvariables (Estilo autoritario, estilo democrático y estilo liberal) y Participación de los padres de familia de la que se desprenden tres subvariables (Participación activa, participación consultiva y participación decisoria). Ver tabla n°2.

Tabla 2

Variables y subvariables de la investigación

VARIABLES	SUBVARIABLES
Gestión Educativa	Estilo autoritario
	Estilo democrático
	Estilo liberal
Participación de los padres de familia	Participación activa
	Participación consultiva
	Participación decisoria

Así mismo, es necesario indicar que el cuestionario aplicado para las dos variables: Gestión educativa y Participación de padres, tiene un rango de respuestas cuya escala de valor va desde el 1 hasta el 5. En la tabla 3 se muestra la escala de valor con sus respectivas categorías.

Tabla 3
Escala de valor del instrumento aplicado

Número	Alternativa
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

2.9. Validación del instrumento de investigación

En el presente estudio los datos cuantitativos se medirán a través de la aplicación de un cuestionario a una muestra de 44 docentes de una institución educativa pública del distrito de San Clemente - Pisco. Dicho instrumento se elaboró teniendo en cuenta la matriz de indicadores, la cual fue revisada juntamente con el asesor.

Una vez diseñado el instrumento, se buscó su validación. La validez de un instrumento se refiere al grado en que este mide la o las variables que pretende medir. Por eso es necesario asegurar la validez del contenido, del criterio y del constructo (Abab como se citó en Echeverri, 2018).

Se realizaron dos tipos de validación: una validación interna mediante la evaluación por parte de expertos en educación y una validación externa, mediante la aplicación de una prueba piloto a docentes de características similares, pero de otra institución educativa.

De igual manera para el juicio de expertos, se solicitó la ayuda de dos expertos en educación, con Grado de Magister quienes laboran en la Universidad Mayor de San Marcos y en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. A ellos se les pidió la evaluación de cada uno de los ítems del instrumento. Ambos expertos hicieron algunas observaciones y sugerencias al instrumento, las cuales fueron levantadas oportunamente.

Posteriormente, el instrumento fue sometido a una prueba piloto para determinar su confiabilidad. Tal como señala Santos (2017), la confiabilidad se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes.

Por otra parte, en la presente investigación se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para la confiabilidad del instrumento. El Alfa de Cronbach es un coeficiente que toma valores entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime al número 1, mayor será la fiabilidad del instrumento.

A continuación, se presenta el resultado de validez del contenido de confiabilidad del coeficiente de alfa de Cronbach.

Tabla 4
Resumen de procesamiento de casos

		N°	%
Casos	Válido	44	100,0
	Excluido	0	,0
Total		44	100,0

- a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procesamiento.

Tabla 5
Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados	N° de elementos
------------------	---	-----------------

Tabla 6

Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Cuadro 4: Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	
Rangos	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

Fuente: Ruiz 2000, p. 70

Fuente: Ruiz ,2002,p.70 (como se citó en Santos, 2017)

Esta prueba piloto fue aplicada a 02 docentes que laboran en otra institución educativa con características similares, para validar el instrumento.

Una vez validado el instrumento, se solicitó el permiso correspondiente y se coordinó con la dirección de la institución educativa pública del distrito de San Clemente Pisco. Se organizó con el director una reunión virtual para que todos los docentes estuvieran presentes. Se pidió a cada uno de los docentes su consentimiento para aplicar el cuestionario y se les indicó que era anónimo y confidencial. Dicho instrumento se administró a todos los docentes al mismo tiempo.

De esta manera, se realizó la aplicación del instrumento a un total de 44 docentes de la institución educativa en mención, que habían sido convocados para una reunión institucional. Gracias a las facilidades de la dirección, se contó con el tiempo necesario para explicar el objetivo de la investigación. Inmediatamente después se les pidió la participación a los docentes, previa firma del consentimiento informado. El cuestionario fue autoaplicado previo envío del formulario drive.

Durante la aplicación del cuestionario los docentes fueron acompañados por las investigadoras para aclarar dudas e inquietudes de los encuestados. Los cuestionarios fueron terminados en un tiempo de 20 minutos.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta los resultados obtenidos, luego del recojo de información mediante el Cuestionario aplicado a los docentes de la muestra de investigación.

Los resultados se presentan siguiendo el esquema de los dos objetivos específicos de investigación:

- 1) Describir los estilos de gestión educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente – Pisco y
- 2) Describir los tipos de participación de los padres de familia en la gestión educativa en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente – Pisco.

Además de los objetivos, se ha considerado las dos variables con sus respectivas subvariables de estudio: a) gestión educativa: Estilo autoritario, democrático y liberal y b) participación de padres de familia: Participación activa, consultiva y decisoria.

Ambas variables han sido analizadas y discutidas con base en la información recogida en el cuestionario aplicado a los docentes y teniendo en cuenta el marco teórico desarrollado para la presente investigación.

Así mismo para el análisis y discusión de los datos recogidos se ha partido del dato mayor hacia el dato menor.

A continuación, presentamos la información recogida y el análisis respectivo.

3.1. Datos generales

3.1.1. Sexo

Sobre el sexo de los docentes participantes se encontró que del 100 % de encuestados, el 36 % son varones y el 64 % son mujeres. Ver figura 1.

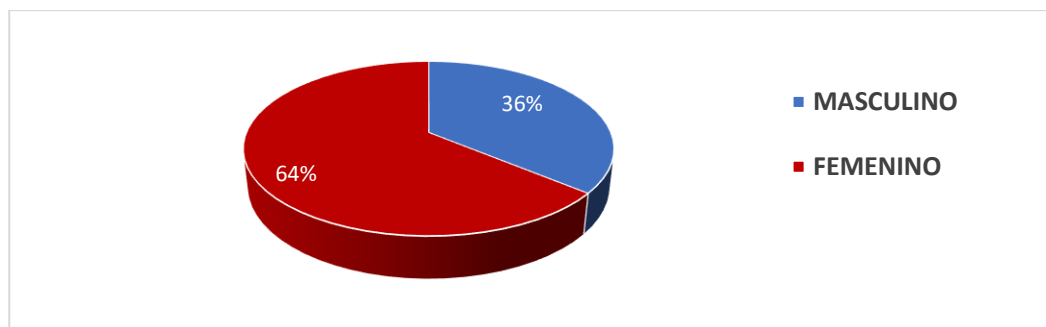


Figura 1. Sexo de los docentes que laboran en la institución educativa.

Según las últimas estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2020), la mayoría de docentes que laboran en las instituciones de Educación Básica Regular (EBR) son mujeres. Este incremento se debe a que la docencia en dicho nivel está asociada con un trabajo femenino.

En ese sentido, los resultados obtenidos del cuestionario aplicado en la I. E. de la muestra concuerdan con los datos proporcionados por el INEI (2020).

Por otra parte, según la información de INEI (2020), el porcentaje aproximado de postulantes varones a las carreras profesionales de Educación Inicial y de Educación Primaria no es superior al 15 %. Este es un porcentaje mínimo con relación al de las mujeres que representa el 85 %, hecho que confirma la baja representación masculina en este contexto profesional del Perú.

De este modo, los resultados obtenidos en la I. E. en la que se aplicó el cuestionario coinciden con los datos proporcionados por el INEI (2020).

3.1.2. Edad

Sobre la edad de los docentes participantes se encontró que, del 100 % de encuestados, el 47 % tiene edades entre 41 a 50 años, el 41 % entre 32 a 40 años y el 12 % tiene entre 51 a 58 años.

Figura 2.

Edad de los docentes que laboran en la Institución Educativa

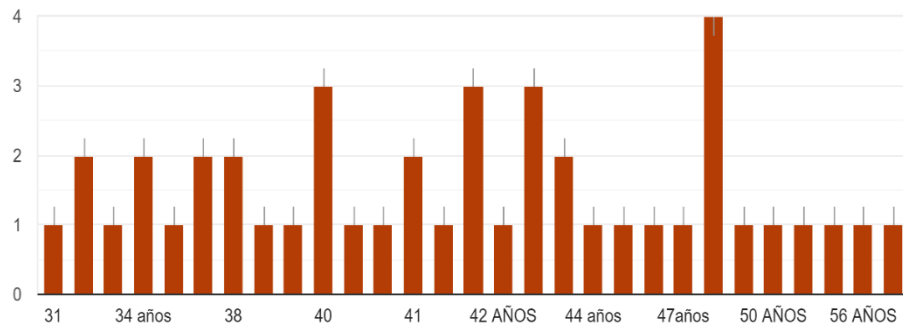


Tabla 7.

Rango de edades de los docentes

Años	Docentes
31 a 35 años	6 docentes
36 a 40 años	11 docentes
41 a 45 años	15 docentes
46 a 50 años	8 docentes
51 a 55 años	2 docentes
56 a 58 años	2 docentes

Los resultados de los estudios realizados por el INEI (2020) señalan que el 57 % de docentes tienen edades que fluctúan entre los 30 y 49 años. Estas cifras revelan que la formación inicial de los docentes también representa un reto para las autoridades, como el Ministerio de Educación, ya que la carrera docente atrae cada vez menos a los jóvenes.

En este sentido, los hallazgos encontrados respecto a la edad predominante de los docentes encuestados en la I. E. seleccionada, son concordantes con los resultados del INEI (2020). Esto lleva a presuponer que los jóvenes, en la actualidad, eligen carreras profesionales más rentables. Así, la carrera profesional docente se ve en declive lo mismo que el ingreso a los institutos superiores pedagógicos y a las facultades de educación en las universidades.

Por otra parte, en la carrera docente la jubilación llega a los 65 años, tal como señala el literal d, del artículo 53 de la Ley N° 29944 (Congreso de la República, 2012). Probablemente este sea, también, un factor determinante ya que los docentes se irán haciendo cada vez mayores hasta cumplir su edad de jubilación. De la información

hallada con el cuestionario, se observa que los docentes están acercándose a la edad de jubilación.

3.1.3. Cargo que ocupan

Sobre el cargo que ocupan los docentes de la muestra de investigación se encontró que, del 100 % de encuestados, el 9 % ocupan cargos directivos y el 91 % son docentes de aula. Ver figura 3.

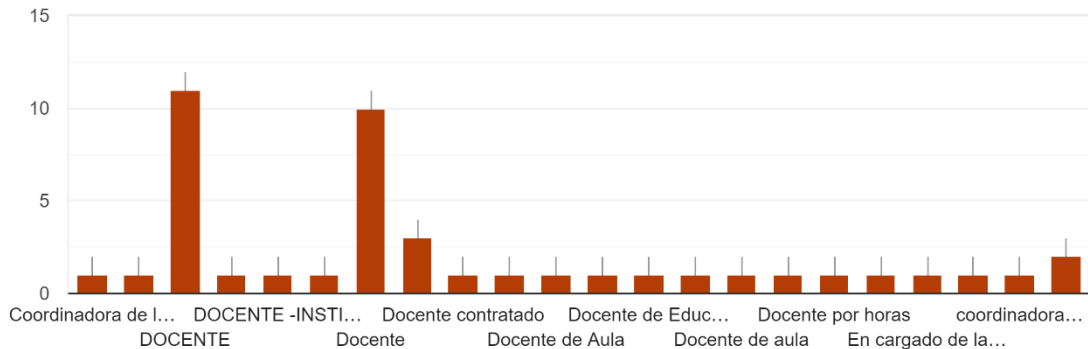


Figura 3. Cargos que ocupan en la Institución Educativa

Los docentes de esta institución asumen los siguientes cargos: un docente encargado de la Dirección, un Coordinador de Letras, un Coordinador de Ciencias y un Coordinador de Tutoría (los tres coordinadores son del nivel secundario de la Jornada Escolar Completa JEC) y 39 docentes de aula y de área.

Este bajo porcentaje del 9 % de docentes que ocupan cargo directivo, posiblemente, se debe a que el Ministerio de Educación no considera prioritario el crear y asignar plazas directivas y jerárquicas en las instituciones educativas. A su vez, la Dirección Regional de Educación de Ica (DREI) y la Unidad de Gestión Educativa Local de Pisco (UGEL.P.) no estarían gestionando y/o justificando la necesidad urgente de crear tales plazas, a pesar de que la I. E. también presentó su solicitud al respecto como una prioridad.

Sin embargo, esta I. E. a pesar de no contar con plazas orgánicas directivas y jerárquicas garantiza la gestión institucional formando un equipo con docentes líderes comprometidos, que asumen la responsabilidad de dinamizar la misión educativa de dicha organización escolar. Para Anderson (2010), contar con equipos directivos comprometidos es tarea fundamental ya que se está garantizando una mejor organización,

planificación, ejecución y evaluación del proceso técnico- pedagógico y administrativo; así como el acompañamiento docente, el análisis de los resultados académicos y una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas, con miras a implementar los ajustes necesarios y asegurar el mejoramiento escolar.

Es necesario ponderar el hecho de que la I. E. es integrada y alberga los tres niveles educativos (inicial, primaria y secundaria) distribuidos en 30 aulas. A pesar de que no cuenta con plazas directivas y jerárquicas asignadas, los responsables han sabido organizarse. Por ejemplo, en los niveles de inicial y primaria han establecido por cargo coordinadores de Ciclo y Nivel para un mejor asesoramiento y acompañamiento a los docentes. De esta manera, el equipo directivo de dicha I. E., está practicando el liderazgo compartido, tal como indica Serrano (como se citó en Aguirre, 2020, p. 3): “Lo cual implica una redistribución del poder, un alineamiento a la autoridad, así como la creación de condiciones que impulsen a las personas a trabajar y aprender Juntos.”

3.1.4. Nivel educativo donde labora

Sobre el nivel educativo donde laboran los docentes, del 100 % de encuestados se encontró que 14 % están en el nivel inicial, 27 % en primaria y 59 % en secundaria de Educación Básica Regular. Ver figura 4.

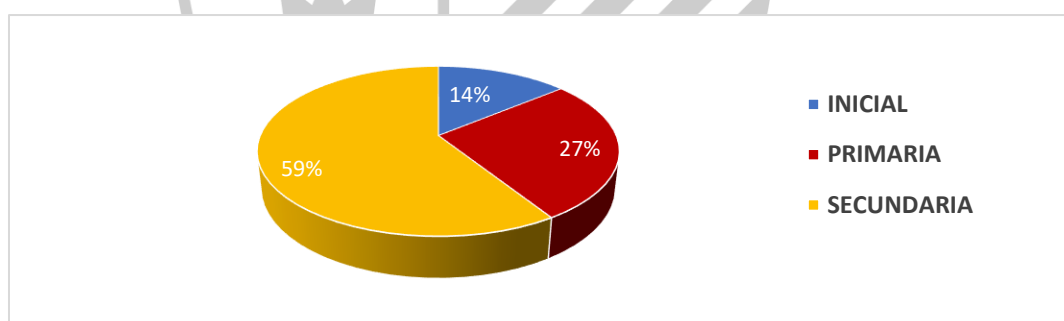


Figura 4. Nivel educativo donde laboran los docentes

El 59 % de docentes en el nivel secundario desempeñan su labor en la Jornada Escolar Completa (JEC), hecho que determina que en la I. E. funcionan varias secciones de estudiantes lo cual evidencia la necesidad de que se requieren más docentes de especialidad, para responder a las exigencias del Plan de Estudio de la Educación Básica Regular - nivel Secundario.

Por otra parte, el 27 % de docentes de esta I. E. brindan el servicio educativo en el nivel primario. A diferencia del nivel secundario en la que los docentes son por

especialidad, en el nivel primario los docentes son de aula, por tal motivo se necesitan menos docentes.

Esto en concordancia con la Ley General de Educación que establece el acceso a la educación como un derecho fundamental. Esto pasa por garantizar el profesorado completo para el nivel primario. En ese sentido estaría de acuerdo, ya que en dicha I.E. el nivel primario cuenta con el profesorado completo. Además, como señala el Plan Nacional de Acción por la Infancia y la Adolescencia (Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano, 2002), la educación primaria es una prioridad que necesita una educación de calidad para todos los niños y niñas de 6 a 11 años.

3.1.5. Formación profesional de los docentes

Al analizar la formación profesional de los docentes participantes de la investigación se encontró que, del 100 % de encuestados, 32 % tienen título pedagógico, 30 % bachillerato, 30 % licenciatura y 9 % grado de maestría. Ver figura 5.

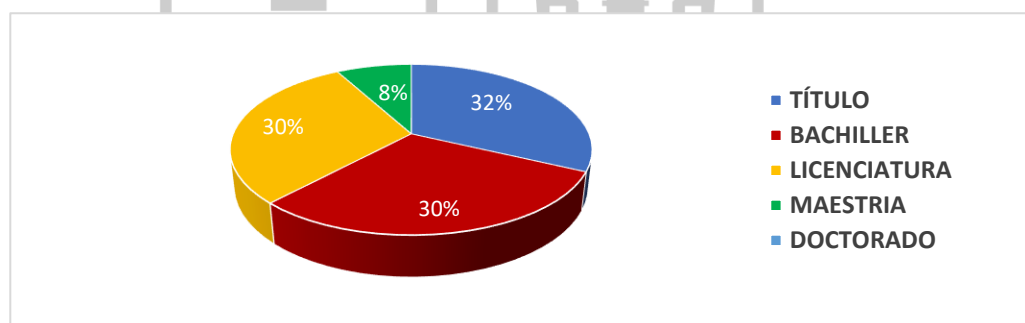


Figura 5. Formación profesional de los docentes.

De los hallazgos encontrados, se deduce que el 32 % de docentes, que ostentan Título Pedagógico, culminaron sus estudios profesionales en institutos superiores de formación docente. Este hecho garantiza una enseñanza de calidad, gracias a los conocimientos y habilidades óptimas desarrolladas en la formación pedagógica de cada docente. Así, se podría afirmar que se cumple con lo estipulado en la Ley General de Educación N° 28044 que en su Artículo N°58 establece: “En la Educación básica, es requisito indispensable el título pedagógico para el ejercicio de la docencia” (p. 24).

Por otra parte, el resultado del 8 % de docentes con grado de maestría, probablemente se debe a que algunos de ellos han tenido la posibilidad de contar con recursos económicos y tiempo para hacer los estudios de posgrado. También porque se lo plantearon como una exigencia profesional ya que aspiran a un nombramiento, a cargos directivos y ascenso en la escala magisterial.

Este porcentaje de solo un 8 % de docentes con maestría, se relaciona con el informe del INEI (2020) el cual señala que el 18 % de docentes tienen un estudio de posgrado ya sea maestría o doctorado. Según sexo, no hay mayor diferencia ya que se halló que la proporción de docentes mujeres con posgrado (18 %) es similar al de los docentes varones (18 %).

3.1.6. Experiencia laboral

Sobre la experiencia laboral de los docentes participantes se encontró que, del 100 % de encuestados, el 30 % tienen de 4 a 9 años de experiencia laboral, el 50 % de 10 a 15 años, el 11 % de 16 a 20 años y el 9 % de 21 a 24 años. Ver figura 6.

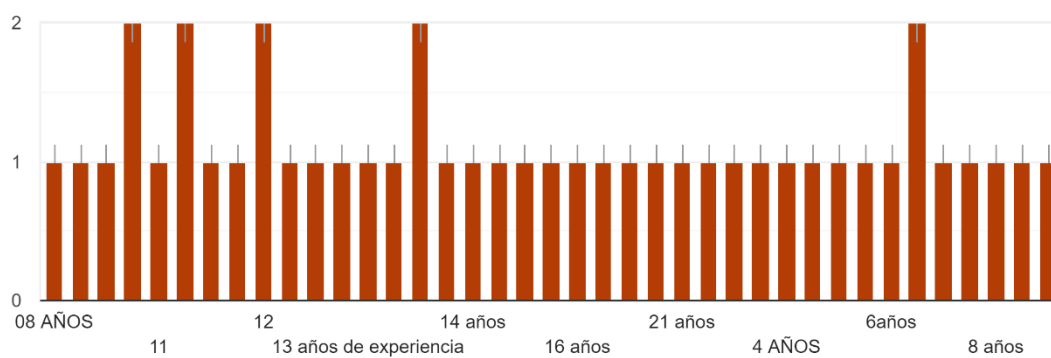


Figura 6. Experiencia laboral

Tabla 8

Rango de experiencia laboral de los docentes

Años	Docentes
4 a 9 años	13 docentes
10 a 15 años	22 docentes
16 a 20 años	5 docentes
21 a 24 años	4 docentes

La figura 6 demuestra el dato más alto que es el de 50 % de docentes que tienen de 10 a 15 años de experiencia laboral. Posiblemente, este hallazgo se debe a que este grupo de docentes haya ejercido su carrera profesional, inmediatamente después de concluir sus estudios superiores. La otra posibilidad tal vez sea que siempre han tenido la

oportunidad de conseguir un puesto de trabajo, porque han aprobado el examen de contratación docente, lo cual les ha permitido estar en el ranking de los primeros puestos.

Añadido a esas razones, se da que dichos docentes cuentan con la ratificación del directivo por su buen desempeño para seguir laborando, tal como se establece en el Artículo 1 del Decreto Supremo N°015-2020-MINEDU que regula el procedimiento, requisitos y condiciones para las contrataciones de docentes y su renovación, en el marco del contrato de servicio docente en educación básica, a que hace referencia la Ley N° 30328, Ley que establece medidas en materia educativa y dicta otras disposiciones” (MINEDU, 2020).

3.1.7. Experiencia laboral en la institución educativa donde trabaja actualmente

Sobre la experiencia laboral en la I. E. donde trabaja actualmente, del 100 % de docentes encuestados, el 52 % tiene de 1 a 5 años, el 36 % de 6 a 10 años y el 12 % de 11 a 15 años. Ver figura 7.

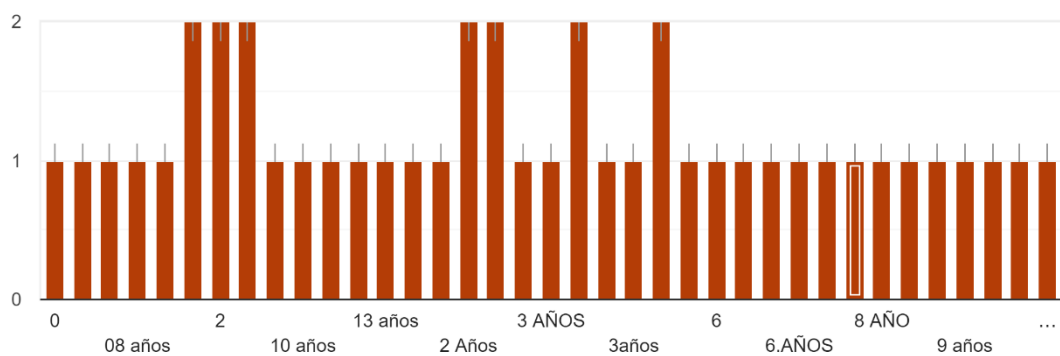


Figura 7.

Experiencia laboral en la Institución Educativa donde trabaja actualmente.

Tabla 9

Rango de experiencia laboral de los docentes en la actual I.E

Años	Docentes
De 1 a 5 años	23 docentes
De 6 a 10 años	16 docentes
De 11 a 15 años	5 docentes

Como se observa en la figura 7, más de la mitad de los docentes encuestados (52 %) tienen de 1 a 5 años laborando en esta I. E. Esto puede explicarse porque la mayoría son contratados y van rotando de colegio en colegio ya que, al no ser nombrados, no cuentan con estabilidad.

Este porcentaje alto de docentes con pocos años de experiencia laboral en la I. E. de la muestra de investigación, aparentemente, puede considerarse como una debilidad para el logro de propósitos institucionales que garantice la calidad educativa de los estudiantes de dicha I. E. No obstante, se puede entender que la institución está revalorando la carrera docente como una profesión que exige conocer a cada uno de los estudiantes, entender el contexto en el que viven y aprenden y adaptar los métodos de enseñanza a las necesidades de cada uno de ellos (Marchesi y Díaz, 2007). Su propósito es asegurar la continuidad y sostenimiento de proyectos educativos a mediano y largo plazo, con docentes comprometidos, más allá de que cuenten con más o menos años de experiencia laboral.

Así mismo, es importante destacar que solamente el 12 % de docentes tiene más de 11 años de experiencia laborando en dicha I. E. Se debe a que este grupo de docentes ya son nombrados, por tanto, tienen un trabajo estable que garantiza proyectos educativos a mediano y largo plazo.

En conclusión, respecto a los datos generales de la muestra del estudio se encontró los siguientes resultados: El (64 %), de docentes que laboran en dicha institución educativa son mujeres, el rango de edades de 41 a 50 años es (47 %), los maestros que ocupan un cargo directivo son una minoría (9 %), el nivel educativo donde laboran más docentes es el nivel secundario (59 %), tienen título pedagógico (32 %), la experiencia laboral del grupo mayoritario es de 10 a 15 años (47 %) y la experiencia laboral en la institución educativa es de 1 a 5 años (51 %).

3.2. Variables de la gestión educativa

3.2.1. Resultado de la subvariable de los estilos de la gestión educativa

La primera variable estudiada es la gestión educativa. Esta variable se analizó con base en sus tres subvariables: estilo autoritario, estilo democrático y estilo liberal.

a. Estilo autoritario

- **El equipo directivo muestra un trato vertical con los padres de familia**

Del 100 % de docentes encuestados sobre el trato vertical del equipo directivo con los padres de familia se halló que el 46 % indica nunca, el 11 % casi nunca, el 9 % a veces, el 2 % casi siempre y el 32 % siempre. Ver figura.

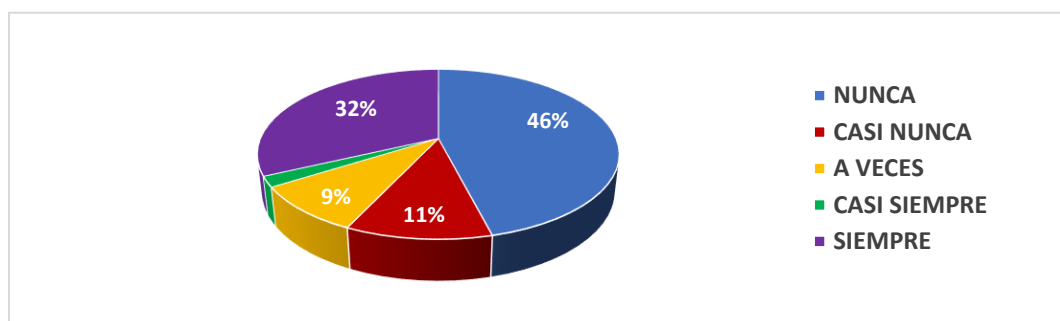


Figura 8. El equipo directivo muestra un trato vertical con los padres de familia en la atención, organización y en las diferentes coordinaciones institucionales.

En la figura 8, respecto al trato vertical con los padres de familia, por parte del equipo directivo, se observa los siguientes resultados: del 100 % de docentes encuestados, la mayoría de docentes (nunca 46 % y 11 % casi nunca) señala que el equipo directivo no muestra un trato vertical respecto a los padres de familia en la atención, organización y en las diferentes coordinaciones institucionales.

En ese sentido, el (57 %) de docentes manifiesta que el trato no es vertical. Esto se debe a que el equipo directivo escucha las sugerencias, los aportes, acoge las críticas y promueven la participación de la comunidad educativa. Además, tiene actitudes de cercanía, confianza, que comprende las diferentes situaciones personales de los docentes que laboran en la I. E.

Esta forma de trabajo tiene relación con la gestión democrática. Tal como lo plantean Calvo, Verdugo y Amor (2016) las relaciones interpersonales son amistosas, agradables y de óptima calidad, a fin de lograr motivarlos y comprometerlos en un clima de respeto entre todos los miembros.

Asimismo, es favorable que los docentes encuestados perciban que en la I.E tratan bien a los padres de familia. Esto repercute en el buen clima institucional. En esa línea, Rivera, Rincón y Flórez (2018) expresan que el clima organizacional es de gran importancia en las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización para alcanzar mayor productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Por ello, es necesario que el equipo directivo preste atención al 41 % de docentes encuestados que señalan que, algunos integrantes del equipo directivo no escuchan las

opiniones y sugerencias de los padres de familia y están imponiendo sus ideas, son muy duros e inflexibles en su trato.

Es lo que señalan Rivera, Rincón y Flórez (como se citó en Quispe, 2020): el clima institucional debe ser ameno, fraterno y de confianza entre todos los integrantes de una organización para trabajar, comunicarse, desarrollarse como profesional y crear las condiciones adecuadas para desenvolverse. Considerar lo mencionado, ayudaría a revisar el trato que algunos directivos promueven en la I. E.

- **El equipo directivo toma decisiones solamente en la cima de la organización escolar**

Ante la pregunta de si el equipo directivo toma de decisiones en la cima de la organización escolar, el 61 % de docentes indicó que nunca, 14 % casi nunca, 7 % a veces, 9 % casi siempre y 9 % siempre. Ver figura 9.

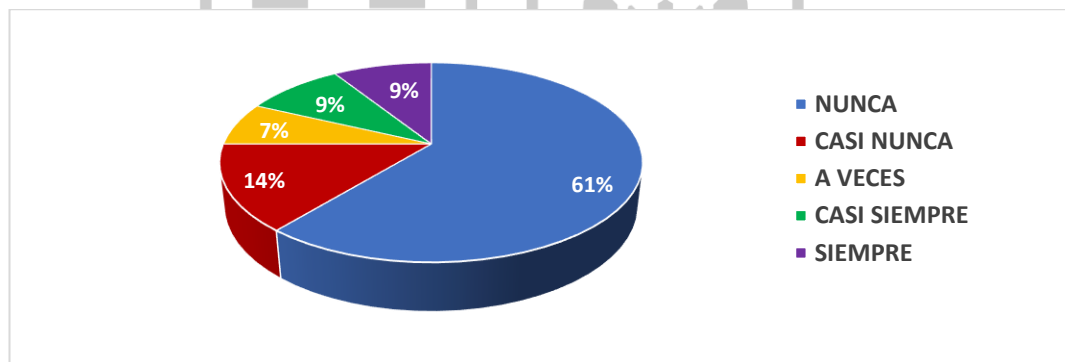


Figura 9. El equipo directivo toma decisiones solamente en la cima de la organización escolar.

En la figura número 9 se observa que del 100 %, la mayoría (nunca 61 % y 14 % casi nunca) que hacen un total de 75 %, indica que el equipo directivo no toma las decisiones solamente en la cima de la organización escolar, frente a algunos docentes (siempre 9 % y 9 % casi siempre) que manifiestan que el equipo directivo sí toma las decisiones en la cima de la organización escolar.

Entonces, se puede afirmar que este alto porcentaje del 75 % demuestra que el equipo directivo considera la participación colectiva como un elemento determinante para tomar decisiones. También, los integrantes de esta organización sean reconocidos en sus aportes, sugerencias y potencialidades. Esta organización escolar está asumiendo una gestión circular en la que tanto los padres de familia, docentes y estudiantes son

considerados como parte responsable de las decisiones que se toman en beneficio de la I. E.

Esta forma de trabajar tiene relación con lo que plantea Castillo (2017): una I. E. que viva desde este estilo, se entiende como comunidad, es decir, los integrantes comparten el liderazgo y la toma de decisiones juntamente con sus colaboradores.

Este resultado fortalece la participación de los padres de familia y su involucramiento en las decisiones institucionales. Tal como indica Pisconte (2015), la participación de los padres en la toma de decisiones favorecerá el logro de los propósitos institucionales, sobre todo el logro de aprendizaje.

Cabe mencionar, también, que es necesario que el equipo directivo debe prestar atención al 18 % de docentes encuestados que manifiestan que las decisiones se toman en la cima de la organización, ya que algunos integrantes del equipo directivo no estén tomando en cuenta las sugerencias, aportes y potencialidades de los padres de familia. A lo mejor piensan que solamente ellos tienen la última palabra. Esta forma de trabajar no ayuda a fortalecer la participación conjunta en la toma de decisiones.

Hoy, en toda organización escolar, es fundamental involucrar a los integrantes en la toma de decisiones puesto que lo asumirán como algo suyo, como un bien común, con la finalidad de lograr la calidad educativa. En ese sentido, tal vez, se necesita más acompañamiento por parte de los mismos directivos o de los responsables que tienen a cargo la gestión educativa,

- **El equipo directivo restringe la participación de los padres de familia**

Del 100 % de docentes encuestados sobre la restricción del equipo directivo en la participación de los padres de familia, se halló que el 98 % de docentes indican nunca y el 2 % casi nunca. Ver figura 10.

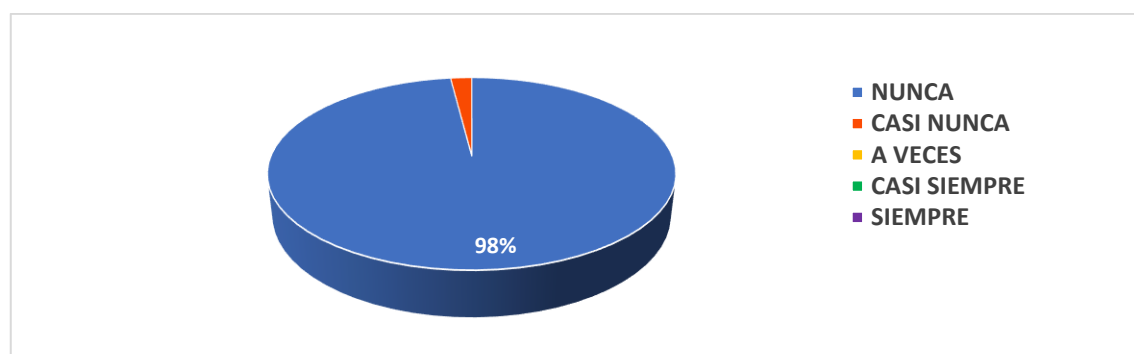


Figura 10. El equipo directivo restringe la participación de los padres de familia en asambleas, talleres y jornadas Institucionales.

En la figura 10 se aprecia que, prácticamente, el 100 % de docentes encuestados, reconocen que el equipo directivo nunca restringe la participación de los padres de familia en asambleas, talleres y jornadas institucionales.

En ese sentido, se puede decir que este 100 % demuestra que el equipo directivo está fomentando la participación a través de diferentes estrategias tales como reuniones, jornadas, talleres, asambleas y espacios recreativos.

Asimismo, los padres de familia están siendo motivados, reconocidos, valorados y estimulados por su participación, lo cual garantiza una participación más sostenible en todas las actividades programadas. Es lo que señalan Aguilar, Demothenes y Campos (2020): para alcanzar una educación de calidad es muy importante la participación de los miembros de la comunidad escolar interviniendo en el análisis de los problemas y principales decisiones de la I. E.

Por otra parte, este 98 % es un resultado sumamente positivo, ya que demuestra que en la I. E. existe un alto grado de la participación de los padres de familia. Por consiguiente, el equipo directivo esté delegando funciones en ellos. Este hallazgo tiene relación con lo que señala Tamariz (2013), que la participación permite delegar funciones entre los miembros de la organización, es decir, el poder no debe estar concentrado en una persona o en un equipo.

Se afirma que la participación de los padres de familia es una gran fortaleza y aporte para la I. E. Contar con padres participativos es un privilegio. Por lo general, en otras organizaciones escolares se escucha decir que los padres no participan, matriculan a sus hijos e hijas y se olvidan el resto del año.

El hecho de que los padres de familia participen, a pesar de tener muchas obligaciones, es un logro fundamental y es un valor añadido que hace de esta comunidad educativa un ambiente familiar de identificación con los propósitos institucionales. Es lo que señala Tamariz (2013), la participación no es solamente a nivel de reflexión sino a nivel de delegar funciones. Esta puede ser una de las causas de que los padres participen en dicha I. E. ya que se deben sentir tomados en cuenta, escuchados y valorados.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos podemos concluir que un gran porcentaje de docentes encuestados indican la presencia de un estilo no autoritario en lo relacionado a la participación de los padres de familia.

La mayoría de docentes manifiesta que el trato del equipo directivo respecto a los padres de familia no es vertical. Asimismo, la totalidad de docentes señalan que el

equipo directivo no solo toma las decisiones en la cima de la organización escolar. Igualmente el conjunto de docentes indican que el equipo directivo no restringe la participación de los padres de familia.

b. Estilo democrático

- **El equipo directivo escucha de forma activa las opiniones, sugerencias y aportes de los padres de familia**

Del 100 % de docentes encuestados sobre la escucha de forma activa del equipo directivo con los padres de familia se halló los siguientes resultados: el 86 % de docentes indican siempre y el 14 % casi siempre. Ver figura 11.

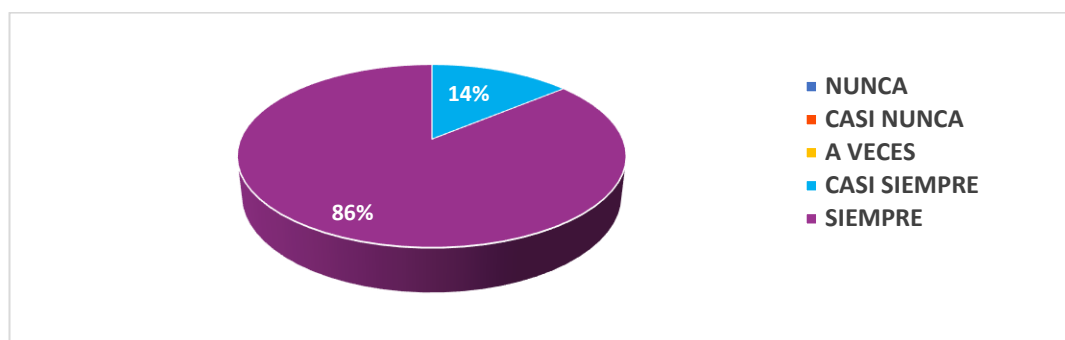


Figura 11. El equipo directivo escucha de forma activa las opiniones, sugerencias y aportes de los padres de familia en las reuniones virtuales para tomar decisiones que mejoren la calidad educativa

En la figura 11 se observa que, prácticamente, el 100 % de docentes encuestados señala (siempre 86 % y 14 % casi siempre) que el equipo directivo escucha de forma activa, las opiniones, sugerencias y aportes de los padres de familia en las reuniones virtuales para tomar decisiones que mejoren la calidad educativa.

Este resultado demuestra que el equipo directivo promueve diferentes canales o medios para escuchar de forma activa a los padres de familia, ya sea a nivel personal o grupal, a través de diálogos, entrevistas y llamadas telefónicas. En este tiempo de la pandemia, se han utilizado diferentes medios virtuales como el WhatsApp y Zoom y, en algunos casos particulares, visitas domiciliarias para escuchar sus dificultades.

Asimismo, se esté fomentando espacios de escucha a través de reuniones, talleres, jornadas y asambleas. En ese sentido en esta I. E la actitud de la escucha involucra a los padres de familia en las diferentes actividades programadas, que favorece la mejora

de la calidad educativa, considerando de esta manera, a los padres de familia como los mejores aliados (Pisconte, 2015).

Por otra parte, el equipo directivo, cuenta con el acompañamiento de Instituciones comprometidas que buscan la participación de los padres de familia. por tanto la escucha activa es de gran importancia para acoger y alinear los aportes de los padres de familia para el beneficio de la I. E. Tal como dicen Fierro y Villalva (2017), el líder se debe caracterizar por escuchar a sus seguidores, orientar y estimular su participación. De igual manera, debe analizar esas ideas y aportes porque todas ellas pueden ayudar a mejorar la calidad educativa de sus hijos e hijas.

- **El equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia**

Del 100 % de docentes encuestados sobre la participación colaborativa de los padres de familia que promueve el equipo directivo se halló los siguientes resultados: El 96 % de docentes indican siempre y el 4 % casi siempre. Ver figura 12.

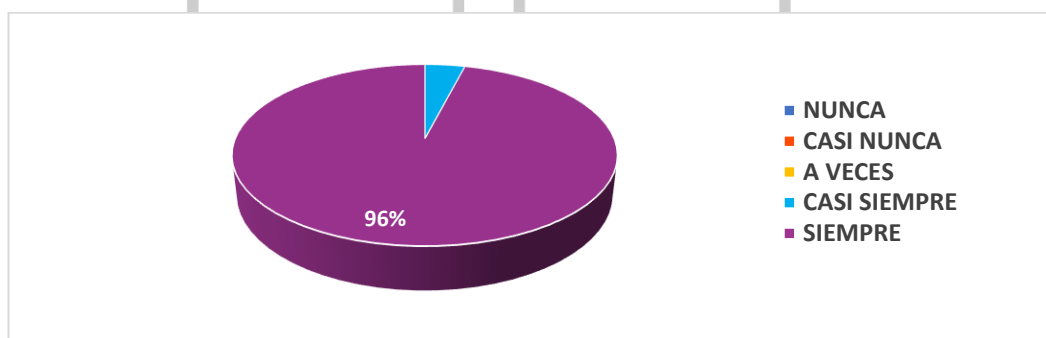


Figura 12. El equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia en las diferentes actividades de la institución educativa para mejorar el aprendizaje de sus hijos e hijas

En la figura 12 se destaca que los docentes encuestados en su totalidad (siempre 96 % y 4 % casi siempre) manifiestan que el equipo directivo está promoviendo la participación colaborativa de los padres de familia en las diferentes actividades de la I. E. para mejorar el aprendizaje de sus hijos e hijas.

En ese sentido, se afirma que este contundente 100 % de resultado está indicando que el equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia, a través de diferentes actividades: la solidaridad con las familias vulnerables, campañas

de limpieza, mejoramiento de la I. E., aporte económico para la compra de materiales didácticos, entre otros.

Tal como señalan Moliner, Traver, Ruiz y Segarra (2016), este estilo de participación crea una cultura colaborativa que favorece el aumento de la autonomía, el crecimiento, bienestar y desarrollo de los integrantes de la comunidad escolar para gestionar el cambio, los miembros se convierten protagonistas en la toma de decisiones. Se fortalece de esta manera la participación activa en las diferentes actividades que realiza la I. E.

Por otra parte, el equipo directivo informa a todos los padres de familia, que ingresan a formar parte de esta familia escolar, cuál es el modo de trabajar y qué perfil de padres espera dicha I. E. Por eso, desde el momento en que se incorporan a la familia escolar los padres de familia son conscientes de asumir el compromiso de una participación colaborativa en las diferentes actividades, con el único propósito de mejorar los aprendizajes de sus hijos e hijas.

En ese sentido, al comparar los resultados de la presente investigación con los del estudio de Ramos (2016) no se encuentran coincidencias. Ramos (2016) revela que existe una deficiente participación de los padres de familia en todos los aspectos, debido a que sus asociaciones no están debidamente constituidas y su participación era por obligación.

- **El equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia**

Del 100 % de los docentes encuestados sobre la comunicación de forma horizontal con los padres de familia, por parte del equipo directivo, se halló los siguientes resultados: El 91 % de docentes indica que el equipo directivo siempre promueve la comunicación de forma horizontal, el 7 % que casi siempre y el 2 % que nunca. Ver figura 13.

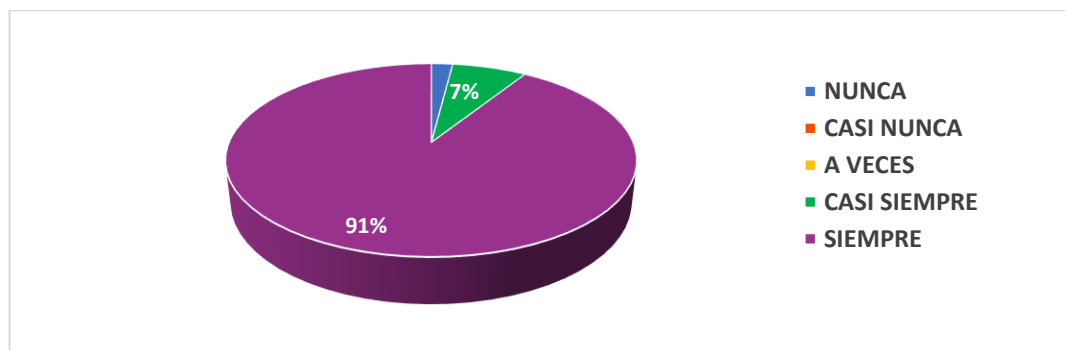


Figura 13. El equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el informe económico.

En la figura 13 se aprecia que del 100 % de docentes encuestados, la gran mayoría (siempre 91 % y 7 % casi siempre) señala que el equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el Plan Anual de Trabajo (PAT) y el informe económico.

Este resultado (98 %) se debe, a que el equipo directivo está promoviendo una comunicación horizontal, a través de un trato cercano, acogedor y fraterno, según lo mencionan Mena y Huneus (2017). En el ámbito escolar y familiar, el buen trato es la base de toda relación en la que existe respeto y empatía con los demás miembros. De estos componentes parte la importancia de que se cultiven los buenos valores. Así mismo, esta forma de trabajar desarrolla habilidades de comunicación, descubre nuevas formas de expresar afecto, se aprende a apreciar la contribución única de cada uno de los integrantes, construyendo cada día la cultura del buen trato.

Por otra parte, el equipo directivo está utilizando medios efectivos para comunicarse de manera horizontal con los padres de familia, a través de avisos y citaciones. Uno de los medios de comunicación es la agenda de sus hijos e hijas a la que todos los padres acceden. En este tiempo de la pandemia han utilizando medios virtuales tales como el grupo de WhatsApp, el Facebook, el Meet y el Zoom.

Esta forma de trabajar es una gran fortaleza para dicha I.E, ya que posibilita la integración e inclusión de todos los miembros de la comunidad escolar. Sin duda, una comunicación horizontal de forma cercana, de confianza y, a la vez, de respeto crea un ambiente familiar. Tal como indican Furguerle y Vitorá (2016), la comunicación debe ser descendente y ascendente, entre el director y la comunidad educativa. Debe ser espontánea, franca y cordial para alcanzar la confianza y restablecer relaciones recíprocas entre todos los miembros. Ello les permitirá considerarse como una sola familia en el sentido amplio del término.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos se puede concluir que los docentes encuestados señalan, un nivel muy alto de estilo democrático en lo relacionado a la participación de los padres de familia.

La mayoría de docentes encuestados manifiestan que el equipo directivo escucha de forma activa las opiniones, sugerencias y aportes. Asimismo, la totalidad docentes señalan que el equipo directivo promueve la participación colaborativa. De la misma manera, el conjunto de docentes indica que el equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal.

c. Estilo liberal

- **El equipo directivo no hace uso de su autoridad**

Del 100 % de docentes encuestados sobre el uso de autoridad por parte del equipo directivo se halló que el 65 % de docentes indican nunca, el 9 % casi nunca, 4 % a veces, 5 % casi siempre y 17 % siempre. Ver figura 14.

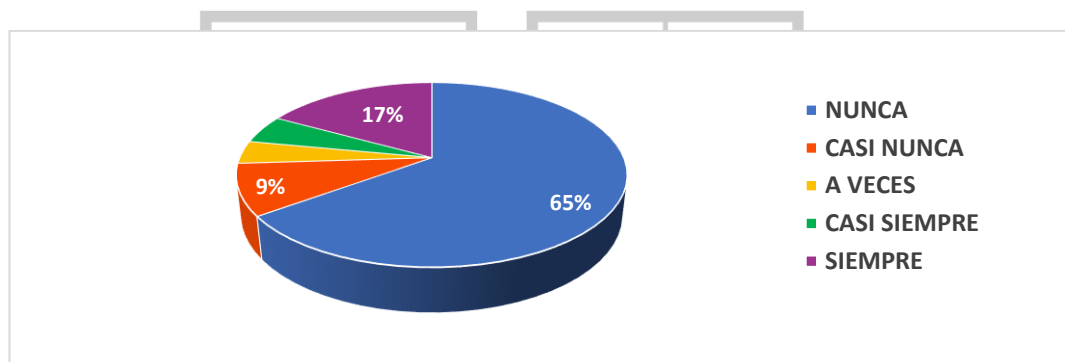


Figura 14. El equipo directivo no hace uso de su autoridad para dar a conocer los acuerdos y la carta de compromiso institucional respecto a los padres de familia.

En la figura 14 se observa que del 100 % de docentes encuestados, la mayoría (nunca 65 % y 9 % casi nunca) señala que el equipo directivo sí hace uso de su autoridad para dar a conocer los acuerdos y la carta de compromiso institucional, respecto a los padres de familia, frente a algunos docentes (siempre 17 % y 5 % casi siempre) que señalan que el equipo directivo no hace uso de su autoridad.

En ese sentido, este alto porcentaje (74 %) está mostrando que el equipo directivo si hace uso de la autoridad a través de la escucha, diálogo, el debate y el consenso. Todo esto está de acuerdo con una comprensión de la autoridad desde el estilo de una gestión democrática. Como explican Jiménez y Villanueva (2018), en este estilo el líder aplica la negociación, es persuasivo y consultivo con sus seguidores, promoviendo la participación y discusión, la comunicación es abierta y flexible.

Por otra parte, este alto porcentaje del 74 % es un resultado muy positivo, ya que se demuestra que la gestión educativa de esta organización escolar este practicando la autoridad como una delegación de responsabilidades. En ese entender estos hallazgos encontrados se asemejan a lo que señala Jiménez y Villanueva (2018) el estilo democrático se distingue por la descentralización del poder a través de una comunicación fluida, que fomenta la toma de decisiones y otorga estímulos para un clima positivo.

Para el equipo directivo es fundamental la comprensión de la autoridad y cómo la aplica. Hacer uso de la autoridad de una manera inadecuada, en muchas ocasiones, puede crear conflicto entre los integrantes, sobre todo repercute en el clima organizacional.

Cabe mencionar que es útil que el equipo directivo preste atención al 22 % de docentes que expresan que algunos miembros del equipo directivo no están haciendo uso de su autoridad, es decir, dejan pasar cosas, no actúan en el momento oportuno, no comunican, no toman decisiones, no acompañan, no se involucran, son pasivos en el cumplimiento de los propósitos institucionales y dejan todas las responsabilidades en los integrantes de la comunidad escolar.

Esta percepción, se deba a la falta de conocimiento de la autoridad como un ejercicio de diálogo, participación, debate, consenso y, sobre todo, de entender la autoridad desde un estilo democrático. En ese sentido, es necesario que los mismos directivos y los que acompañan la gestión de esta I.E formen a sus directivos en el ejercicio de la autoridad desde un estilo democrático.

- **El equipo directivo promueve la independencia y libertad para tomar decisiones entre los padres de familia**

Del 100 % de docentes encuestados sobre la independencia y libertad que promueve el equipo directivo, en los padres de familia, para tomar decisiones, se halló los siguientes resultados: El 71 % de docentes indican que siempre, el 16 % que casi siempre, el 6 % que a veces, el 2 % que casi nunca y el 7 % que nunca. Ver figura 15.

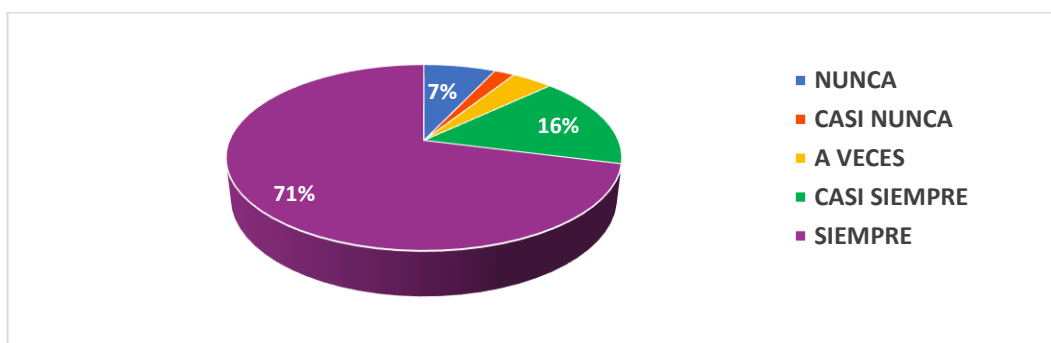


Figura 15. El equipo directivo promueve la independencia y libertad para tomar decisiones entre los padres de familia y resolver situaciones que afectan los intereses comunes de la Institución Educativa

En la figura 15 se aprecia que del 100 % de docentes encuestados, la mayoría (siempre 71 % y 16 % casi siempre) considera que el equipo directivo promueve la independencia y libertad, para tomar decisiones, entre los padres de familia y resolver situaciones que afectan los intereses comunes de la I. E.

En ese sentido, este alto porcentaje (87 %) es un resultado positivo que, demuestra que en esta I. E. el equipo directivo está promoviendo la independencia y libertad para tomar decisiones, a través de la autonomía de los mismos padres de familia que se van organizando en comités de aula, en representantes de la AMAPAFa, en brigadas de seguridad escolar, en delegados para participar en las comisiones del Plan Anual de Trabajo (PAT), en organizarse para diferentes actividades de la I. E. como el día familiar, fiestas patrias, olimpiadas, entre otros.

De este modo, los hallazgos de la investigación se aproximan a las ideas de Hackman y Johnson (2013) quienes indican que los integrantes de una organización requieren cierto grado de autonomía en su trabajo. Según investigaciones, los integrantes que tienen mayor libertad para elegir su propio ritmo de trabajo muestran mayor nivel de satisfacción personal y grupal. Además, esta forma de trabajar desarrolla las potencialidades y habilidades de los integrantes de la comunidad escolar, tal como dice Fuentes y Pérez (2019): la participación activa contribuye a la generación de potencialidades.

Por otra parte, el equipo directivo también esté delegando responsabilidades, lo cual fortalece la autonomía, motiva y acompaña a los padres de familia en el desarrollo de su independencia y libertad, para ser orientados y encaminados a los propósitos institucionales. Es lo que afirman Jiménez y Villanueva (2018), que el liderazgo democrático participativo delega su autoridad en otros, comparte el control y la toma de decisiones la hace en conjunto, sin dejar de supervisar el compromiso de los objetivos.

- **El equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje**

Del 100 % de docentes encuestados sobre la no comunicación de los problemas de aprendizaje y de conducta, del equipo directivo, a los padres de familia se encontró

que el 82 % de docentes indican que nunca, el 16 % que siempre y que el 2 % que casi siempre. Ver figura 16.

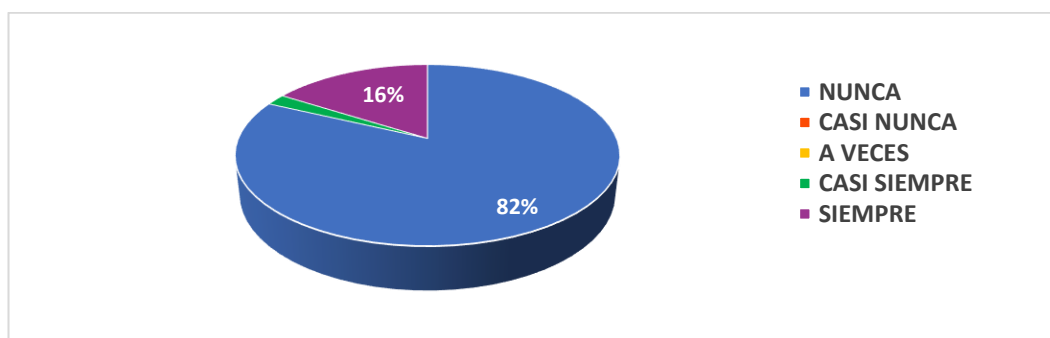


Figura 16. El equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y de conducta de sus hijos e hijas para acompañar a superar estas dificultades

En la figura 16 se observa que del 100 % de docentes encuestados, la mayoría (82 %) considera que el equipo directivo sí comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y de conducta de sus hijos e hijas para acompañar a superar estas dificultades, frente a algunos docentes (siempre 16 % y 2 % casi siempre) que indican que el equipo directivo no comunica los problemas de aprendizaje y de conducta.

Ante esto, se explica que este alto porcentaje (82 %) está expresando que el equipo directivo comunica oportunamente a los padres de familia, los problemas de aprendizaje, a través de reuniones mensuales, bimestrales, citaciones personales, entrevistas, cuaderno de incidencia, portafolios, que contienen el resultado de los logros de aprendizaje de sus hijos e hijas.

De igual manera se da un acompañamiento permanente para mejorar el logro de aprendizajes, comprometiendo tanto a los docentes como a los padres de familia, para promover espacios de refuerzo escolar. Estas acciones están fortaleciendo una comunicación óptima. Es lo que explica Castro (como se citó en Papic, 2019), que uno de los rasgos característicos de los procesos educativos es una óptima comunicación. Esto se refiere a una comunicación oportuna y adecuada entre todos los miembros de la comunidad educativa y tiene que formar parte de la cultura o política institucional.

También los resultados encontrados en esta investigación confirman, de algún modo, la propuesta de Fernández y Useche (como se citó en Camino, 2019). Estos autores explican que una comunicación óptima logra un adecuado clima organizacional, facilita

las relaciones humanas, refuerza el sentimiento de pertenencia a un grupo, aglutina en torno a objetivos comunes e induce a la participación.

Así mismo, los hallazgos de la presente investigación confirman que se está cumpliendo lo que señala el reglamento de APAFA en su artículo 32°, inciso e. En ese sentido, Sucari, Aza, Anaya y García (2019) refieren que la legislación peruana sí promueve la adecuada comunicación y las relaciones interpersonales entre los padres de familia del aula, los docentes y demás miembros de la comunidad educativa. De acuerdo con la legislación, los padres de familia tienen el derecho de informarse sobre la calidad del servicio educativo, la conducta y el rendimiento académico de los hijos e hijas. Es lo que estipula el artículo 54° de la Ley N° 28044

De la misma manera, es necesario que el equipo directivo preste atención al 16 % de docentes que señalan que el equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y conductual. Se trata de que algunos integrantes del equipo directivo no están utilizando los diferentes medios: reuniones, citaciones, entrevistas, cuaderno de incidencia, portafolios, agendas, llamadas telefónicas, WhatsApp, Zoom, para comunicar el logro y dificultades académicas y conductuales de los estudiantes.

Finalmente, con base en los resultados de la investigación se puede concluir que los docentes encuestados señalan, un nivel alto de estilo no liberal en lo relacionado a la participación de los padres de familia. La mayoría de los docentes confirman que el equipo directivo sí hace uso de su autoridad.

Asimismo, la totalidad de los docentes encuestados corroboran que el equipo directivo sí promueve la independencia y libertad para tomar decisiones.

De igual manera la mayoría de los docentes ratifican que el equipo directivo sí comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y conductual de sus hijos e hijas.

Una vez analizada esta variable Gestión Educativa, se puede concluir que el estilo democrático es el que predomina en la I. E. porque el equipo directivo promueve una comunicación horizontal a través del diálogo, la escucha, el trato amable, cercano y fraterno, fomentando la participación colaborativa de los padres de familia en las diferentes actividades programadas.

En segundo lugar, el estilo no liberal predomina en la I. E. porque el equipo directivo hace uso de su autoridad a través del diálogo, la escucha, el debate y el consenso que se evidencia en las reuniones programadas.

En cuanto al estilo no autoritario, que es otro de los estilos que se ejerce en la I.E, según responden los docentes encuestados, el equipo directivo muestra un trato horizontal y promueve la participación colectiva para tomar decisiones en beneficio de la calidad educativa.

3.3. Variable de la participación de los padres de familia

Revisamos los datos concernientes a la subvariable de los tipos de participación de los padres de familia.

3.3.1. Participación activa

- **El equipo directivo motiva a los padres de familia**

Del 100 % de docentes encuestados sobre la motivación del equipo directivo, a los padres de familia, para colaborar en las actividades de la I. E., se encontró que el 91 % de docentes indica que siempre y el 9 % que casi siempre.

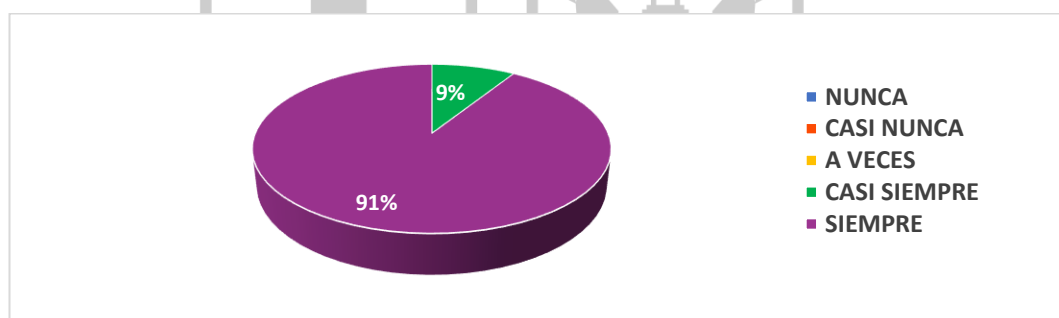


Figura 17. El equipo directivo motiva a los padres de familia para colaborar en las actividades del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Institución Educativa

En la figura 17 se aprecia que del 100 % de docentes encuestados, la totalidad (siempre 91 % y 9 % casi siempre) señala que el equipo directivo sí motiva a los padres de familia para colaborar en las actividades del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la I. E.

Este porcentaje (100 %) demuestra que el equipo directivo de esta I.E motiva de manera permanente, a través de diferentes estímulos como el reconocimiento, la valoración y felicitación en espacios públicos. También aprecia la colaboración a nivel de aulas, niveles (inicial, primaria y secundaria) y comités, de igual manera a nivel personal y grupal. Esto en el marco de lo que señalan Bracho y García (2013): el líder transformacional procura motivar e incentivar a sus seguidores a que participen activamente.

Asimismo, el equipo directivo motiva a los padres de familia, en diferentes reuniones, al dar a conocer el Plan Anual de Trabajo (PAT). De tal manera que se sientan concientizados y comprometidos para que colaboren con responsabilidad. Es muy seguro que, en estos espacios, los directivos estén escuchando y acogiendo las sugerencias y aportes de los padres de familia.

De este modo, la motivación que ejerce el equipo directivo de la I. E. se sustenta en lo que establecen Fuentes y Pérez (2019). Ellos señalan que la participación activa de los padres y madres de familia es la movilización hacia una toma de conciencia sobre los objetivos institucionales, las cuales están plasmados en el Plan Anual de Trabajo (PAT). El PAT es uno de los instrumentos de gestión a corto plazo que contiene las actividades organizadas y programadas que la comunidad educativa debe realizar para alcanzar los objetivos, las cuales se logran gracias a la participación activa de los padres y madres de familia.

- **El equipo directivo promueve espacios de reflexión**

En cuanto al equipo directivo promueve espacios de reflexión, del 100 % de docentes encuestados el 73 % de docentes indicó que siempre, el 23 % que casi siempre y el 4 % que a veces. Ver figura 18.

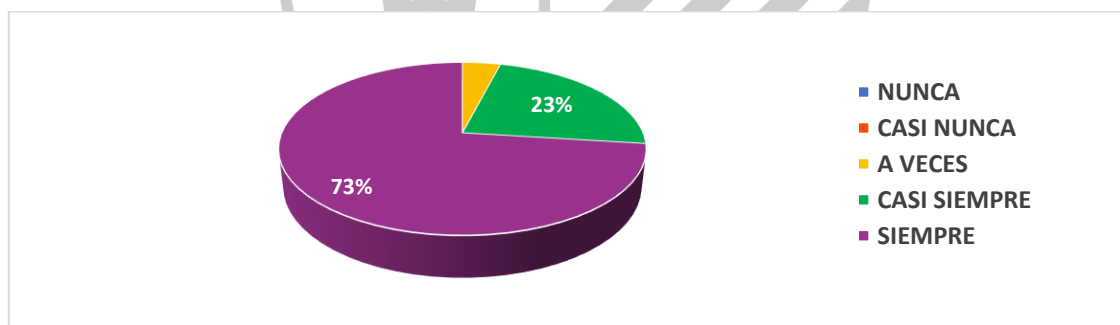


Figura 18. El equipo directivo promueve espacios de reflexión entre los padres de familia para revisar su historia de vida familiar que ayude en una gestión educativa de calidad

En la figura 18, la mayoría de docentes (siempre 73 % y 23 % casi siempre) señala que el equipo directivo sí promueve espacios de reflexión entre los padres de familia, para revisar la historia de vida familiar que ayude en una gestión educativa de calidad, frente a algunos docentes (a veces 4 %) que indican que no se promueve espacios de reflexión.

Este alto porcentaje (96 %) demuestra que el equipo directivo de esta I.E promueve diferentes espacios de reflexión. Prueba de ello es que la I. E. cuenta con una comisión de escuela de padres y madres de familia, la cual organiza diferentes talleres de escucha y de acompañamiento. Se invita a profesionales que brindan herramientas de ayuda para su crecimiento personal y familiar, así como para acompañar a sus hijos e hijas en la mejora de su rendimiento académico y conductual.

Relacionado con este hallazgo, se encuentra la afirmación de Farfán, Nieto y Pérez (como se citó en Narváez y Terraza, 2021) sobre la escuela de padres. La consideran como un espacio perfecto de integración, conocimiento, participación y construcción de nuevas formas de relacionarse y vincularse dentro de la familia y la comunidad escolar. La escuela de padres, además, busca el estudio de temas pertinentes de formación a las necesidades del grupo, conlleva una formación para el ser, más que para el hacer y el tener, una formación que busca el desarrollo personal y social, y una educación para el amor y la vida.

Por otra parte, este alto porcentaje lleva a pensar que esta forma de trabajar, del equipo directivo, está fortaleciendo en los padres de familia la reflexión sobre su historia de vida familiar. Así, descubren sus potencialidades y fragilidades lo que, a su vez, les invita al cambio de actitudes con el único fin de colaborar con la gestión de dicha I. E.

Tal como indica Ramos (2016), la participación es un proceso de cambio de actitud, de descubrimiento de nuevas potencialidades y valoraciones orientadas a la construcción de alternativas proactivas de comunicación. Implica un compromiso con las actividades que ayuden a una gestión educativa de calidad. Estos espacios de reflexión entre padres de familia están siendo muy acogidos y valorados, porque les permite conocerse, fortalecer el sentido de amistad, confianza y de familia. Sobre todo, fortalece su historia de vida familiar para asumir los propósitos institucionales.

- **El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias**

Del 100 % de docentes encuestados sobre el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia, por parte del equipo directivo, se obtuvo que el 80 % de docentes indica que siempre, el 11 % que casi siempre y el 9 % que a veces. Ver figura 19.

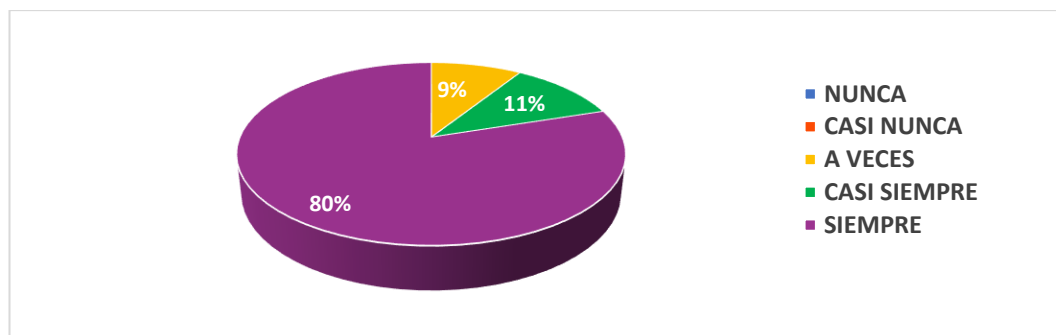


Figura 19. El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia para el logro de aprendizaje de sus hijos e hijas

En la figura 19, del 100 % de docentes encuestados, la mayoría (siempre 80 % y 11 % casi siempre) indica que el equipo directivo sí promueve el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia, para el logro de aprendizaje de sus hijos e hijas, frente a algunos docentes (9 % a veces) que manifiestan que el equipo directivo no promueve el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia.

Este alto porcentaje (91 %) demuestra que en dicha I. E. los directivos están promoviendo el desarrollo de competencias a través de diferentes actividades como el Plan Lector, reforzamiento escolar, día familiar, fiestas patrias, aniversario de la I. E. En estas actividades los padres de familia asumen un rol protagónico para expresar sus capacidades y habilidades con el único propósito de lograr el aprendizaje de sus hijos e hijas. Tal como dice Pérez (2018) una participación activa contribuye a la generación de potencialidades que favorece el aprendizaje de manera sostenible.

También, este resultado del 91 % confirma que en la I. E se está delegando responsabilidades en los padres de familia, a través de los comités de aula, delegados de comisiones, representantes de la AMAPAFA, entre otros. Estas responsabilidades promueven el desarrollo de competencias y habilidades para suscitar liderazgos comprometidos que favorezcan la mejora de la calidad educativa.

Este resultado encuentra comparación con lo que plantea Epstein (como se citó en Razeto, 2018), que la escuela debe favorecer el desarrollo de padres líderes y representativos en las diferentes actividades de mejoramiento de la I.E y de la calidad educativa de sus hijos e hijas.

En esa misma línea, al comparar el estudio realizado por Areche (2013) se encuentran similitudes con la presente investigación. Se evidencia una asociación entre la gestión institucional y la calidad del servicio educativo. Además, la dimensión de la gestión institucional más asociada a la calidad de servicio educativo es el liderazgo.

Otro aspecto importante que, sucede en dicha I.E es que los directivos fortalecen la autoestima de los padres de familia a través de talleres, encuentros y momentos recreativos, para motivar, empoderar y reconocer lo valioso que son cada uno.

De igual manera el equipo directivo valora, reconoce y felicita la expresión de las capacidades y habilidades de los padres de familia. Es lo que consideran Rivera, Rincón y Flórez (2018), que es muy importante otorgar estímulos para un clima positivo.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que los docentes encuestados consideran que existe un nivel alto del tipo de participación activa de los padres de familia.

La mayoría de docentes encuestados manifiestan que el equipo directivo motiva a los padres de familia, promueve espacios de reflexión entre ellos y suscita el desarrollo de sus competencias, capacidades y habilidades.

3.3.2. Participación consultiva

- **El equipo directivo asesora a los padres de familia**

En cuanto a la pregunta si el equipo directivo brinda asesoría a los padres de familia, se halló que el 86 % de docentes indica que siempre y el 14 % que casi siempre. Ver figura 20.

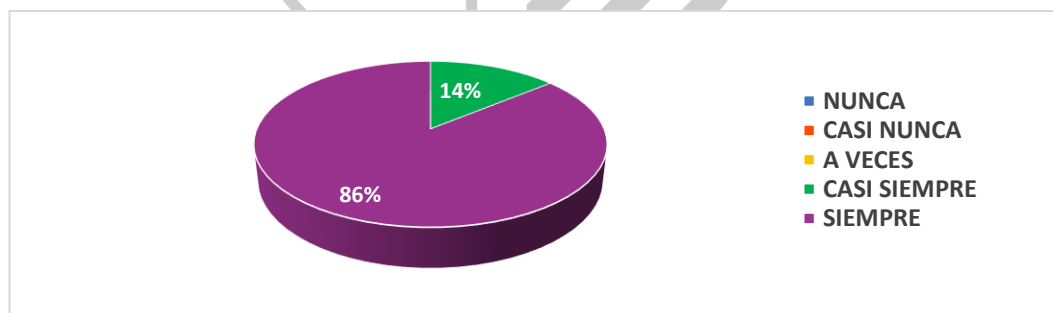


Figura 20. El equipo directivo asesora a los padres de familia a través de la escuela de padres para mejorar la convivencia entre padres e hijos

De la figura 20 se desprende que, prácticamente, el 100 % de los docentes (siempre 86 % y 14 % casi siempre) considera que el equipo directivo cumple con asesorar a los padres de familia, a través de la escuela de padres, para mejorar la convivencia entre padres e hijos.

Esto se debe a que, en esta I. E., el equipo directivo utiliza diferentes medios para asesorar a los padres de familia, tales como el diálogo directo con los docentes de aula, talleres con comités de aula, jornadas con todos los padres de familia de la I. E. y apoyo a padres con mayores necesidades de asesoramiento.

Por eso, la escuela de padres en esta I. E. es una comisión muy bien constituida y durante el año escolar asesora a los padres, en diferentes actividades con el apoyo de profesionales, para mejorar la convivencia entre padres e hijos.

Al respecto, para Farfán, Nieto y Pérez (como se citó en Narváez y Terraza, 2021) la escuela de padres nace para hacer frente a unas necesidades que las familias sienten, no solo a raíz de los cambios que se producen en la sociedad en que vivimos sino, también, por las dificultades que existen para comprender los problemas emocionales, sociales, escolares de sus hijos e hijas.

Siguiendo esa línea, este porcentaje de 100 % puede explicarse, también, por el hecho de que en esta I.E el asesoramiento a los padres de familia es una prioridad, ya que fortalece la formación, tal como señalan Farfán, Nieto y Pérez (como se citó en Narváez y Terraza, 2021). La escuela de padres es un espacio de información, formación y reflexión dirigido a padres y madres, es un recurso de apoyo para que puedan desarrollar adecuadamente sus funciones educativas y socializadoras.

Al mismo tiempo, la escuela de padres es una herramienta que facilita la convivencia entre sus miembros, la comunicación y el desarrollo integral de sus hijos e hijas, haciendo de su educación una verdadera tarea compartida. Es por eso por lo que García (como se citó en Narváez y Terraza, 2021) afirma que la escuela de padres continúa vigente. Es considerada como una de las herramientas más eficaces en la promoción de la salud mental de la familia.

En ese sentido, al comparar los resultados de esta investigación con los estudios de Contreras (2011) no se encuentran similitudes ya que dicho autor revela que existe poca información detallada sobre cómo deben participar los padres.

- **El equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA)**

Del 100 % de docentes encuestados sobre si el equipo directivo hace el diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje, se halló que el 82 % de docentes indica que siempre y el 18 % que casi siempre. Ver figura 21.

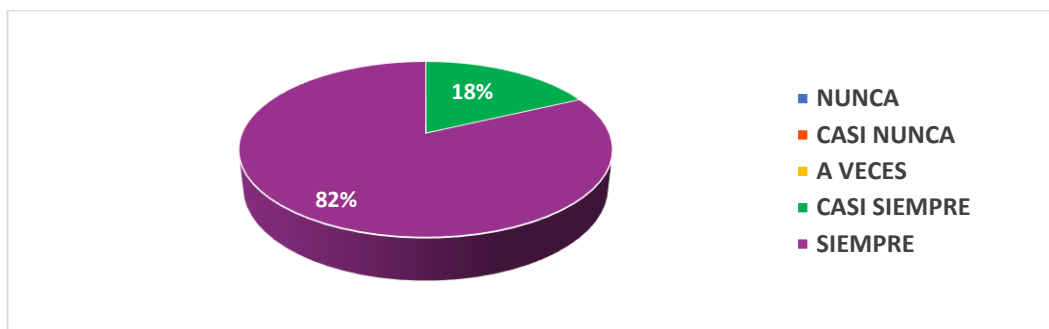


Figura 21. El equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje que preocupan a los padres de familia respecto a la formación integral de sus hijos e hijas.

De la figura 21 se desprende que, prácticamente, el 100 % de docentes encuestados (siempre 82 % y 18 % casi siempre) responde que el equipo directivo sí hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje que preocupan a los padres de familia respecto a la formación integral de sus hijos e hijas.

En ese sentido, este altísimo porcentaje (100 %) está demostrando que el equipo directivo de esta I. E. promueve diferentes estrategias, tales como: Trabajos grupales por aulas, por niveles (inicial, primaria y secundaria), visitas familiares y de barrio, para elaborar el diagnóstico situacional (FODA) de las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

Tal como dicen Flamey, Gubbins y Morales (como se citó en Farfán, 2021), este tipo de participación implica recoger opiniones de los padres de familia, que permita tener un insumo de información para poder planificar, diseñar, ejecutar y evaluar acciones de la escuela, tanto en el ámbito pedagógico como en el administrativo.

De los resultados obtenidos, entonces, se demuestra que en dicha I. E. el equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA). El diagnóstico situacional (FODA), según señala D'Alessio (2013), es un proceso que permite determinar de forma clara, amplia y objetiva la situación actual de la I. E. A partir de él se desarrollarán las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos trazados.

En ese mismo sentido, concluyen Hill y Jones (2011) que el propósito central de un diagnóstico situacional (FODA) es identificar las estrategias para explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas y erradicar las debilidades.

- **El equipo directivo consulta a los padres de familia en las reuniones**

Del 100 % de docentes encuestados sobre si el equipo directivo consulta a los padres de familia sobre su participación, se hallaron estos resultados: el 86 % de docentes indicó que siempre y el 14 % que casi siempre. Ver figura 22.

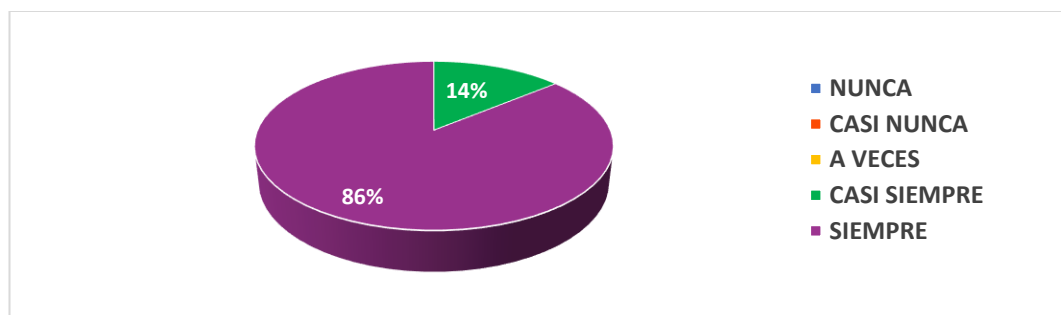


Figura 22. El equipo directivo consulta a los padres de familia en las reuniones sobre su participación en las diferentes actividades de la Institución Educativa

En la figura 22 se ve que el 100 % de docentes encuestados (siempre 86 % y 14 % casi siempre) considera que el equipo directivo si consulta a los padres de familia en las reuniones, sobre su participación en las diferentes actividades de la I. E.

En este sentido, se afirma que el equipo directivo de esta I. E., consulta a los padres de familia, escuchando, acogiendo las sugerencias y aportes. También, fomenta el diálogo, la comunicación, la empatía, para conocer las formas de participación y, sobre todo, buscar el consentimiento de los padres de familia en las diferentes actividades de la I. E. Es lo que expresan Trilla y Novella (2001), que este tipo de participación no solo promueve la consulta, sino que busca el consentimiento en las acciones a tomarse en cuenta, en situaciones específicas.

Así, este porcentaje de 100 % demuestra que la consulta a los padres de familia es una gran fortaleza para dicha I. E. porque se crea espacios para que expresen con libertad, sus pensamientos, reflexiones, acuerdos, desacuerdos, críticas, etc., con el único propósito de mejorar el aprendizaje de sus hijos e hijas.

Por tanto, estos resultados están de acuerdo con las conclusiones de la investigación de Cosser (2010), quien indica que el nivel de participación más alto se da en el nivel consultivo. Consiste en que los padres de familia sean consultados sobre las metas que se quiere lograr durante el año lectivo.

- **El equipo directivo coordina la aprobación del reglamento interno, aporte económico, mejoras en la infraestructura, compra de materiales, entre otros**

Del 100 % de docentes encuestados sobre la coordinación que tiene el equipo directivo con los integrantes de la Asociación de Madre y Padres de Familia (AMAPAFA) se obtuvo estos resultados: el 86 % de docentes indica que siempre y el 14 % que casi siempre. Ver figura 23.

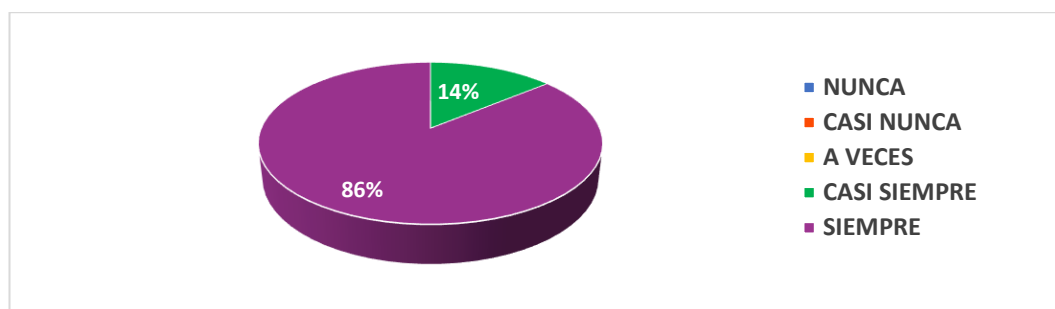


Figura 23. El equipo directivo coordina con los integrantes de la Asociación de Madre y Padres de Familia (AMAPAFA) para resolver situaciones específicas: aprobación del reglamento interno, aporte económico mejoras en la infraestructura, compra de materiales, entre otros.

De la figura 23, se puede establecer que el 100 % (siempre 86 % y 14 % casi siempre) de docentes encuestados coincide en afirmar que el equipo directivo sí coordina con los integrantes de la AMAPAFA para resolver situaciones específicas: aprobación del reglamento interno, aporte económico, mejoras en la infraestructura, compra de materiales, entre otros.

En ese sentido, este alto porcentaje (100 %) demuestra que en dicha I. E. el equipo directivo coordina con la AMAPAFA utilizando diferentes medios para organizar reuniones con los comités de aula, representantes de los comités y asambleas generales. De igual manera, en estas reuniones se aprueban el reglamento interno, mejoras en la infraestructura, aporte económico, entre otros.

De este resultado, se afirma que, en esta I. E., el trabajo coordinado con la AMAPAFA forma parte de su cultura institucional, porque los consideran actores determinantes para la calidad educativa, tal como se precisa en el Reglamento de la Ley N° 28628 (MINEDU, 2006):

La Asociación de Padres de Familia es una organización estable de personas naturales, sin fines de lucro con personería jurídica de derecho privado. Tiene por finalidad contribuir con los demás actores educativos en el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes y servicios que ofrece la I. E. (Art. N° 7)

Por tanto, la consideración hacia los padres de familia iría en consonancia con el Reglamento de la ley antes mencionado.

Por otra parte, el equipo directivo de dicha I. E., por ser colegio de convenio, tiene mejor disposición con la AMAPAFA para escuchar, dialogar, orientar, tomar decisiones, aplicar medidas correctivas, pedir el Plan Anual de Trabajo, solicitar el informe del balance económico y la entrega de la evaluación de las actividades.

Cabe destacar que hay coincidencias entre los resultados de la presente investigación con los de la investigación realizada por Cárdenas (2018), quien concluye que existe una relación directa y significativa entre la disposición de los padres de familia y la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel primario de Mollendo. Es decir, tanto la gestión educativa como la participación de los padres de familia son pilares fundamentales para lograr la calidad educativa. Actualmente, se considera que escuela y familia tienen que trabajar estrechamente y ambos ser aliados estratégicos para hacer un trabajo coordinado y en equipo.

Por último, con base en los resultados obtenidos se puede concluir que los docentes encuestados manifiestan la existencia de un nivel muy alto de participación consultiva.

La mayoría de docentes señala que el equipo directivo asesora a los padres de familia a través de la escuela de padres. Asimismo, la totalidad de docentes encuestados indican que el equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje. De la misma manera, el conjunto de docentes encuestados manifiesta que el equipo directivo consulta a los padres de familia en las reuniones, sobre su participación en las diferentes actividades. Igualmente, la mayoría de docentes encuestados expresan que el equipo directivo coordina con los integrantes de la AMAPAFA.

3.3.3. Participación decisoria

- **El equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones**

Del 100 % de docentes encuestados sobre involucramiento en la toma de decisiones que hace el equipo directivo a los padres de familia, se encontró que el 80 % de docentes indica que siempre y el 20 % que casi siempre. Ver figura 24.

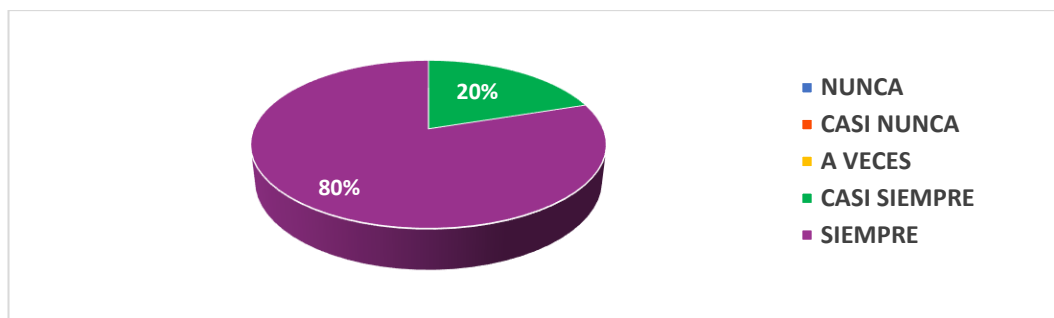


Figura 24. El equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones sobre situaciones relevantes de la Institución Educativa

En la figura 24, prácticamente el 100 % de docentes encuestados (siempre 80 % y 20 % casi siempre), señala que el equipo directivo sí involucra a los padres de familia en la toma de decisiones sobre situaciones relevantes de la I. E.

Se considera relevante que las percepciones de los docentes sobre el involucramiento a los padres de familia son significativas, ya que, en esta organización educativa, se apuesta por la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa.

En estos tiempos no se acepta que una institución que forma a ciudadanos no promueva espacios de colaboración. En esa misma línea van las opiniones de Epstein (como se citó en Razeto, 2018) quien manifiesta que la toma de decisiones debe contar con la venia de los padres de familia para favorecer la legitimidad y los nuevos liderazgos de la comunidad educativa.

De este modo, los resultados obtenidos en esta investigación, también, van por la línea de las ideas de Santos, Godás y Lorenzo (2016) quienes sostienen que se considera que los padres están involucrados cuando participan activamente en las actividades de la escuela.

Por otra parte, de la respuesta brindada por los docentes de la muestra de investigación, se entiende que, en dicha I. E., el involucramiento a los padres de familia es una cultura institucional. De igual manera el equipo directivo está promoviendo diferentes responsabilidades entre los padres, tales como ser parte integrante de la AMAPAFA, CONEI, Comités de aula, coordinadores de comisiones, entre otros.

Sin embargo, si se comparan estos resultados con los del estudio de Funez (2014) no se encuentran similitudes ya que, en su conclusión, dicho autor revela que existe poca participación de toda la comunidad escolar para el logro de metas.

- **El equipo directivo facilita espacios de diálogo**

Sobre los espacios de diálogo que ofrece el equipo directivo, de manera oportuna, a los padres de familia, se encontró que el 89 % de docentes respondió que siempre, el 9 % que casi siempre y el 2 % que a veces. Ver figura 25.

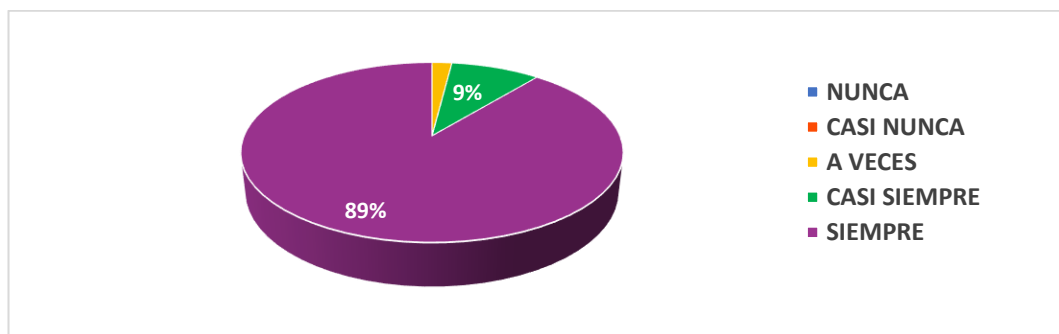


Figura 25. El equipo directivo facilita espacios de diálogo de manera oportuna entre los padres de familia para que expresen sus opiniones, debatan y lleguen a consensos en beneficio de la Institución Educativa

En la figura 25, del 100 % de docentes encuestados, la gran mayoría de ellos (siempre 89 % y 9 % casi siempre) señala que el equipo directivo sí facilita espacios de diálogo, de manera oportuna, entre los padres de familia, para que expresen sus opiniones, debatan y lleguen a consensos en beneficio de la I. E.

En ese sentido, este alto porcentaje (98 %) demuestra que, el equipo directivo promueve espacios de diálogo como reuniones, jornadas, talleres, asambleas para escuchar y acoger sus opiniones, sugerencias, aportes y críticas, para llegar a acuerdos que favorezcan el bien común de la organización escolar. Este accionar es contemplado por Herrera (2018) cuando afirmar que se debe promover espacios de diálogo comunitario y de escucha de diversas opiniones para llegar a acuerdos que beneficien el logro de metas comunes para la escuela.

Por otra parte, este resultado (98 %) demuestra que en dicha I. E. se fomenta espacios de diálogo participativo, se brinda confianza y un buen clima, para que los padres expresen con libertad sus acuerdos y desacuerdos.

La explicación del resultado obtenido en este punto está en consonancia con las conclusiones sostenidas por European Commission (2009): la participación decisoria genera espacios en los que las familias y otras personas de la comunidad se sienten libres de hablar, expresar su opinión, debatir y llegar a consensos con otras personas, en relación con el tipo de educación que quieren para sus hijos e hijas.

Todo ello tiene relación con lo que afirma Herrera (2018) sobre el líder democrático. El líder democrático, bajo la visión participativa y eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus seguidores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder cultiva la toma de decisiones de los miembros para que sus ideas sean acogidas siempre que estas favorezcan el bien común de la I. E. Para ello son muy importantes los espacios de reflexión.

En conclusión, con base en los resultados obtenidos para la variable Participación de los padres de familia, se afirma que en esta I. E. existe un nivel alto de participación decisoria.

Esto porque la mayoría de docentes señala que el equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones y facilita espacios de diálogo, de manera oportuna, entre los padres de familia.

También se puede concluir que la participación consultiva tiene la mayor aceptación, según los docentes encuestados, porque el equipo directivo asesora a los padres, hace el diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y coordina con la AMAPAFA.

Además, de acuerdo con las respuestas de los docentes, en esta I. E. se da la participación decisoria, porque el equipo directivo involucra a los padres de familia y facilita espacios de diálogo.

Finalmente, se reconoce que, también, se da la participación activa porque el equipo directivo motiva, promueve espacios de reflexión y fomenta el desarrollo de competencias.

3.4. Relación de variables

3.4.1. Relación entre estilo no autoritario y participación activa

Luego de haber realizado el análisis de los resultados de la presente investigación, se puede decir que existe una alta relación del estilo no autoritario (77 %) con la participación activa (96 %) porque en ambas subvariables se encuentran características similares.

De igual manera tal como señala (Hernández, et al., 2010) la correlación de variables puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando en ambas variables los valores son altos. De acuerdo con este autor se afirma que la correlación es alta ya que el estilo no autoritario tiene correlación con la participación activa, porque en ambas variables los resultados son altos.

En el estilo no autoritario se encuentra que el trato no es vertical, las decisiones no solamente se toman en la cima de la organización y no se restringe la participación de los padres de familia. El equipo directivo muestra un trato amable, motiva de manera permanente, reconoce, valora y felicita los diferentes logros que se obtienen. Además, fomenta espacios de reflexión para hacer participar en la toma de decisiones. Así mismo promueve el desarrollo de competencias a través de diferentes actividades, para que los padres se involucren de manera activa, con el único propósito de mejorar la calidad educativa de sus hijos e hijas.

3.4.2. Relación entre estilo democrático y participación consultiva

Por otra parte, también existe una alta relación del estilo democrático (100 %) con la participación consultiva (100 %). En ambas subvariables se encuentran características similares.

De igual manera tal como señala (Hernández, et al., 2010) la correlación de variables puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando en ambas variables los valores son altos. De acuerdo con este autor se afirma que la correlación es alta ya que el estilo democrático tiene correlación con la participación consultiva, porque en ambas variables los resultados son muy altos.

En el estilo democrático se destaca la escucha de las opiniones, sugerencias y aportes, se promueve la participación colaborativa y la comunicación es de forma horizontal con los padres de familia. Para ello, el equipo directivo utiliza diferentes medios para atender los problemas, dificultades, expectativas de los padres de familia y les brinda asesoramiento, a través de diferentes estrategias que les ayuden a mejorar el acompañamiento de sus hijos e hijas.

Este estilo democrático de la gestión directiva facilita la participación en la elaboración del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) para conocer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes. También incentiva la consulta como parte de la cultura institucional. Además, el equipo directivo coordina con la AMAPAFA para dialogar sobre las necesidades de la I. E.

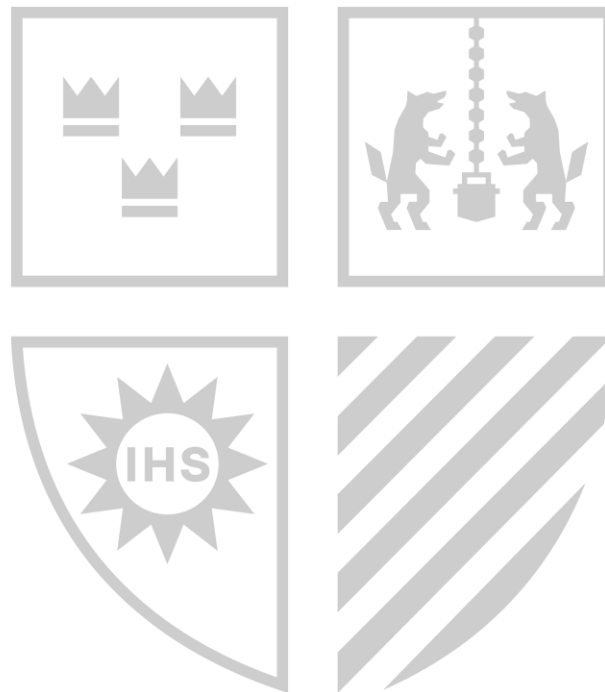
3.4.3. Relación entre estilo no liberal y participación decisoria

De igual manera, se obtiene una alta relación del estilo no liberal (81 %) con la participación decisoria (99 %) ya que en ambas subvariables confluyen características similares.

De igual manera tal como señala (Hernández et al., 2010) la correlación de variables puede ser positiva o negativa. Es positiva cuando en ambas variables los valores

son altos. De acuerdo con este autor se afirma que la correlación es alta ya que el estilo no liberal tiene correlación con la participación decisoria, porque en ambas variables los resultados son muy altos.

El equipo directivo hace uso de su autoridad, promueve la independencia y libertad para tomar decisiones y comunica los problemas de aprendizaje a los padres de familia. Los involucra en la toma de decisiones, facilita espacios de dialogo, promueve la autonomía y comparte responsabilidades con los integrantes de la comunidad escolar.

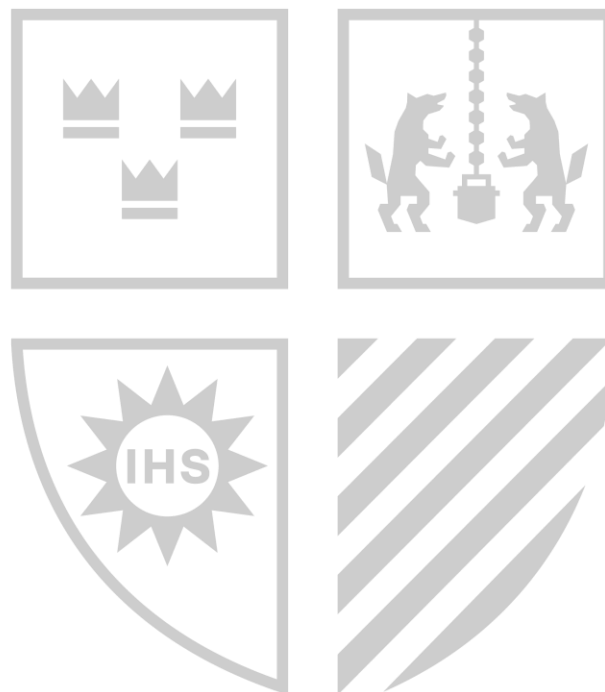


CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y en el análisis y discusión de dichos resultados, se establecen las siguientes conclusiones, como respuesta a los objetivos planteados en el inicio de la investigación.

- Los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los docentes llevan a confirmar que sí hay una relación significativa entre la variable gestión educativa y la variable participación de padres. Las percepciones de los docentes encuestados, mayoritariamente, coinciden en que los estilos de liderazgo directivo son factores determinantes que influyen en los tipos de participación de los padres de familia.
- No existe un estilo autoritario en la gestión directiva de la I. E. de investigación. De acuerdo a los docentes encuestados el equipo directivo muestra un trato no vertical, las decisiones no se toman en la cima de la organización y no restringe la participación de los padres de familia.
- Existe un estilo democrático en la gestión directiva de esta I. E. ya que el equipo directivo escucha, de forma activa, las opiniones, sugerencias y aportes, promueve la participación colaborativa y la comunicación de forma horizontal hacia los padres de familia.
- Existe un estilo no liberal en la gestión del equipo directivo de la I. E. en investigación. Esto porque el equipo directivo hace uso de su autoridad, promueve la independencia y libertad para tomar decisiones y comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y conductual de sus hijos e hijas.
- En cuanto a los tipos de participación de los padres de familia en la gestión educativa de la I. E. en mención, se concluye que existe una participación activa de los padres de familia. Esto es así porque el equipo directivo motiva, promueve espacios de reflexión y fomenta el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia.

- En la I. E. de investigación se da una participación consultiva, porque el equipo directivo, asesora a los padres de familia a través de la escuela de padres, hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje, consulta a los padres de familia en las reuniones sobre su participación en las diferentes actividades y coordina con los integrantes de la Asociación de Madres y Padres de Familia (AMAPAFA).
- En esta I. E. se da una participación decisoria ya que el equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones y facilita espacios de diálogo de manera oportuna entre ellos.



RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a los miembros del equipo directivo de la institución educativa tomar en cuenta los resultados de la investigación realizada, de tal manera que esta pueda servir como una herramienta que ayude a comprender mejor el estilo de la gestión educativa, desde un trato horizontal con docentes y padres de familia, basada en la escucha, confianza y diálogo permanente.
- Se recomienda a los miembros del equipo directivo de la institución educativa seguir reconociendo y valorando los diferentes liderazgos de docentes y padres de familia para asumir responsabilidades que ayuden a una buena gestión educativa.
- Se recomienda a los miembros del equipo directivo de la institución educativa continuar considerando como prioridad, el involucramiento de los padres de familia en la toma de decisiones para seguir mejorando la calidad educativa de sus hijos e hijas.
- Se recomienda a los miembros del equipo directivo de la institución educativa seguir reconociendo y valorando las diferentes formas de participación de los padres de familia en su compromiso con la institución educativa.
- Se recomienda a los miembros del equipo directivo de la institución educativa seguir ofreciendo espacios de desarrollo de capacidades y habilidades para fortalecer su autoestima y empoderar en el encargo de responsabilidades

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto, I. y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 19(51), 41-49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/674/67418397006.pdf>
- Aguilar, G., Demothenes, Y. y Campos, I. (2020). Family Participati3n in the socio-educational inclusi3n of students with special educational needs. *Medive Revista de Educaci3n*, 18(1), 120-133.
- Aguirre, J. P. (2020). Liderazgo compartido y desempe1o profesional en los docentes de la Instituci3n Educativa Nuestra Se1ora de las Mercedes, Paita- Piura, 2017 (tesis de licenciatura). Universidad Nacional de Piura, Piura, Per3. Recuperado de repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2559/CEGED-AGU-CAB-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Aliaga, J. y Bardales, A. (2018). *Participaci3n de los Padres de Familia en la Escuela y rendimiento acad3mico de sus hijos de una Instituci3n Educativa de Cajamarca* (tesis de maestr3a). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Per3. Recuperado de <http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/735/TESIS%20PDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alzate, F., Chaverra, L. y Arango, E. (2020). Gesti3n directiva universitaria desde el paradigma de la complejidad: otra mirada y nuevas propuestas. *Hallazgos*, 17(33), 23-51. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/hall/v17n33/2422-409X-hall-17-33-23.pdf>
- Amador, F. y Hereira, H. (2018). *Liderazgo democr3tico y calidad de gesti3n en las empresas comerciales* (tesis de maestr3a). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1978/8736274%20-%2032580590.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Revista Psicoperspectivas*, 9(2), 34-52. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-69242010000200003&script=sci_arttext
- Araneda-Guirriman, C., Neumann-Gonzalez, N., Pedraja-Rejas, L. y Rodriguez-Ponce, E. (2016). An3lisis exploratorio de las percepciones sobre los estilos de liderazgo de los directivos universitarios en el norte de Chile. *Formaci3n Universitaria*, 9(6),

139-152. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-50062016000600013&script=sci_abstract

Areche, V. (2013). *La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3º, 4º y 5º de secundaria del colegio "María Auxiliadora" de Huamanga-Ayacucho* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/4011/Areche_zv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arias, F. (2011). Metodología de la investigación en las ciencias aplicadas al deporte: un enfoque cuantitativo. *EFDeportes Revista Digital*, 16(157), 1-19. Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd157/investigacion-en-deporte-enfoque-cuantitativo.htm>

Arias, J., Villasis, M. y Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Ayala, M. (2015). *El liderazgo autoritario y el clima laboral*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13700>

Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. North Carolina, Estados Unidos: Lulu Enterprises.Inc.

Badford, L. y Lippitt, R. (2005). Building a democratic work group. *Management and Philosophy*, 22(3), 142-173.

Balarin, M. y Cueto, S. (2008). *La calidad de la participación de los padres de familia y el rendimiento estudiantil en las escuelas públicas peruanas*. Recuperado de <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/611>

Banegas, J. (2016). *La gestión educativa y el rendimiento académico de los estudiantes de bachillerato en la Unidad Educativa "16 de Junio" de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, República del Ecuador. Periodo lectivo 2015* (tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5089/Banegas_sj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barbón, O. y Fernández, J. (2016). Rol de la gestión estratégica en la gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la educación Superior. *Educación Médica*, 19(1), 51-55. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1575181317300013?token=C93D238D0D51BB07DDB69BEE3C8DC36414D5DE2AF7762CDC3490DF6EF855DE3D0F04217FBF535CDD93A99D62C0CB8EC6>

Barrios, C. y Vázquez, M. (2012). La participación de los padres de familia en la educación. *Revista de educación y cultura* (35). Recuperado de

- <https://100articulos.com/la-participacion-de-los-padres-de-familia-en-la-educacion/>
- Batías, M. (2013). Estilos de gestión pedagógica presentes en profesores de escuelas de la Región Metropolitana. *Revista Estudios pedagógicos*, 39(2), 7-24. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S071807052013000200001&script=sci_arttext&tlng=e
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2), 1-11. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 15(2), 165-177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Cahuas, J. (2012). *Estilos de liderazgo del director y la calidad del servicio educativo en la Institución educativa Pública N°21009 de la unidad de gestión educativa local N° 10 Huaral* (tesis de maestría). Universidad Nacional mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1667/Cahuas_oj.pdf?sequence=1
- Calvo, M., Verdugo, M. y Amor, A. (2016). Family Participation is an Essential Requirement for an Inclusive School. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 10(1), 99-113. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-73782016000100006
- Camino, G. (2019). Estrategias para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua (tesis de bachillerato). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>
- Campos, L., Sánchez, A. y Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. Recuperado de <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501/589>
- Cano, S. (2019). *Gestión educativa y calidad educativa en la Institución Educativa Emblemática Ricardo Bentín. UGEL 02, Lima, 2016* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/11357>
- Carbajal, Y. (2019). *Metodología y técnicas de la investigación*. Recuperado de https://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108419/secme-22923_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Cárdenas, M. (2018). *Participación de los padres de familia y su influencia en la Gestión Institucional de la Instituciones Educativas del nivel Primario de Mollendo- Islay, 2015* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Carrasco, C. y Mesías, R. (2019). *Liderazgo y desempeño laboral en los trabajadores de la gerencia de servicios de la Municipalidad distrital de Yarinacocha- Pucallpa, 2018* (tesis de licenciatura). Universidad Privada de Pucallpa, Ucayali, Perú. Recuperado de http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/159/1/tesis%20_carrasco_mesias.pdf
- Castillo, M. (2017). *Gestión institucional y toma de decisiones en la institución educativo N° 0027 San Antonio de Jicamarca del distrito de Lurigancho* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/9954/Santiago_CM_A.pdf?sequence=1
- Changanaqui, M. y Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de gestión educativa desde la percepción docente de cuatro instituciones educativas públicas* (tesis de maestría). Universidad Marcelino Champagnat, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/handle/UMCH/434/52.%20Tesis%20%28Changanaqu%C3%AD%20Salda%C3%B1a%20y%20Huapaya%20Ortiz%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Chávez, M. y Olivos, M. (2019). *Gestión Educativa y desempeño docente, en la institución educativa “Modelo” Trujillo, 2018* (tesis de maestría). Universidad Católica de Trujillo, La Libertad, Perú. Recuperado de https://repositorio.uct.edu.pe/bitstream/123456789/584/1/018100284B_018100388B_M_2019.pdf
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. México, DF: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Chiriboga, H. y Caliva, J. (2010). *Formando agrolíderes: metodología para el fortalecimiento del liderazgo en el sector agropecuario*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B2104e/B2104e.pdf>
- Colina, F. y Martínez, A. (2019). Una mirada crítica sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones contemporáneas. *Emprende y Transforma*, 1(1), 21-27. Recuperado de <https://docplayer.es/172689984-Una-mirada-critica-sobre-los-estilos-de-liderazgo-en-las-organizaciones-contemporaneas.html>
- Community of Research on Excellence for All – CREA (2018). *Formación en Comunidades de Aprendizaje. Módulo 8. Participación educativa de la comunidad*. Recuperado de <https://www.comunidaddeaprendizaje.com.es/uploads/materials/601/cb7f86afb93579ccc49dc0a00bd3cf15.pdf>

- Congreso de la República (2003, 29 de julio). Ley N° 28044 [Ley General de Educación]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Congreso de la República (2005, 24 de noviembre). Ley N° 28628 [Ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley28628.php>
- Congreso de la República (2012, 25 de noviembre). Ley N° 29944 [Ley de Reforma Magisterial]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. Recuperado de https://evaluaciondocente.perueduca.pe/media/2016/06/Ley_de_Reforma_Magisterial.pdf
- Contreras, T. (2011). *Participación de los padres de familia en el desempeño escolar de los hijos* (tesis de maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de https://www.academia.edu/9799801/Contreras_moreno_teresa_del_carmen
- Cosser, M. (2010). *La participación en la toma de decisiones de los padres y madres de familia en una institución educativa estatal en Huaycán del distrito de Ate-Vitarte* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1101>
- Cuba, I. (2017). *Estilos de liderazgo y gestión educativa en directivos pedagógicos del distrito de ventanilla* (tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5693/Cuba_LI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cuenya, L., y Ruetti, E. (2010). Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativa y cuantitativo en psicología. *Revista colombiana de psicología*, 19(2), 271-277. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/804/80415435009.pdf>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Centrum.
- De la Hoz, J. (2017). Estilos de Gestao e Cultura Institucional nas Organizaoes Escolares. *Revista Encuentros*, 15(1), 61-75. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15665/re.v15i1.611>
- De la O Casillas, J. (2017). *Gestión Escolar, en Nuevo Modelo Educativo*. Recuperado de <http://registromodeloeducativo.sep.gob.mx/Archivo?nombre=9688-La+Gestion+Escolar.pdf>
- Echeverri, L. (2018). *Conocimiento y uso pedagógicos de las tecnologías de la informática y comunicación por parte de docentes universitarios* (tesis de maestría). Universidad Antónío Ruiz de Montoya, Lima, Perú. Recuperado de

[https://repositorio.uarm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12833/1918/Echeverri%20Junca%2c%20Luz%20Helena Tesis Maestr%3%ada 2018.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uarm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12833/1918/Echeverri%20Junca%2c%20Luz%20Helena%20Tesis%20Maestr%3%ada%202018.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Elliot, J. (2017). *La gestión educativa estratégica y la calidad del servicio educativo en las Instituciones Educativas del nivel secundario de la Provincia Paucar del Sara Sara – Ayacucho* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1355/TM%20CE-Ge%203124%20E1%20-%20Elliot%20Arias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espitia, R. y Montes, M. (2009). *Influencia de las familias en el proceso educativo de los menores del barrio costa azul de Sincelejo, Colombia*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/indes/v17n1/v17n1a04.pdf?v>
- Espinoza, E. (2018). *Hypothesis in research. Mendive. revista de educación 16(1) Pinar del Rio*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962018000100122
- European Comission (2009). *Actions for success in schools in Europe*. Recuperado de https://www.mv.helsinki.fi/home/reunamo/article/INCLUDED_actions%20for%20success.pdf
- Fábregues, S., Meneses, J., Rodríguez, D., y Paré M. (2016). *Técnicas de investigación social y educativa*. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/55041/1/Sergi%20F%C3%A0bregues%2C%20Julio%20Meneses%2C%20David%20Rodr%C3%ADguez-G%C3%B3mez%2C%20Marie-H%C3%A9l%C3%A8ne%20Par%C3%A9-T%C3%A9cnicas%20de%20investigaci%C3%B3n%20social%20y%20educativa-Editorial%20UOC%20%282016%29.pdf>
- Farfán, R. (2021). *Participación de los padres de familia en la elaboración e implementación del PEI en la Institución Educativa N° 54232 del Centro Poblado de la Iglesia Pata- Región de Apurímac* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/5456>
- Fernández, C. (2015). *Relación entre el liderazgo del director y la calidad de la gestión educativa en las instituciones públicas de la UGEL 01* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima, Perú.
- Fernández, J. (2012). *Ciberactivismo: Conceptualización, hipótesis y medida*. *Arbor*, 188 (756). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2012.756n4001>
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2008). *Gobierno de personas en la empresa*. Recuperado de https://kupdf.net/download/gobierno-de-personas-en-la-empresa_5ccb849ee2b6f5831f4a122b_pdf

- Fierro, I. y Villalva, M. (2017). The democratic leadership: a conceptual approach. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. Recuperado de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>
- Flores, M. (2004). Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa. *Revista Digital Universitaria*, 5(1), 1-9. Recuperado de https://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/ene_art1.pdf
- Fuentes, L. y Pérez, L. (2019). Convivencia escolar: una mirada desde las familias. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 61-85. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773126>
- Fúnez, D. (2014). *La gestión escolar y la participación de los padres de familia en el proceso educativo de sus hijos* (tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Tegucigalpa, Honduras. Recuperado de <https://www.studocu.com/bo/document/universidad-unidad/lenguaje-de-programacion/la-gestion-escolar-y-la-participacion-de-los-padres-de-familia-en-el-proceso-educativo-de-sus-hijos/20365977>
- Furguerle, J., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 208-227. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99345727004.pdf>
- Ganoza, V. (2021). La gestión de la planificación de sesiones de aprendizaje con bases en los requisitos de la norma ISO 210011: 2018. El caso de una Institución educativa privada de Lima (tesis de maestría). Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Lima. Recuperado de repositorio.uarm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12833/2345/Ganoza%20Arenas%2c%20Veronica%20Maria%20Soledad_Tesis_Maestría_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, J. y Falcón, P. (2009). *La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California* (tesis de Maestría). Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, Baja California, México. Recuperado de http://iide.ens.uabc.mx/documentos/divulgacion/tesis/MCE/2006/Jihan_Ruth_Garcia_Poyato_Falcon.pdf
- García, R. y García, T. (2015). INCLUD-ED contribuciones científicas sobre participación de las familias como elemento clave para mejora de los resultados educativos de los niños y de las niñas. *Forum Aragón: revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa*, (15), 16-19. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6351333>
- Garcimartín, P. (2016). Enfermería e investigación Cualitativa: Evidencia en el cuidado. *Enfermería en cardiología*, (69), 23-29. Recuperado de https://www.enfermeriaencardiologia.com/wp-content/uploads/69_01.pdf

- Gluyas, R., Esparza, R. y Romero, J. (2015). Holistic Educative Model: A proposal For Aiming To Strengthen Integral Training Of Human Being. *Redalyc*, 15(3), 1-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44741347022.pdf>
- Gutiérrez, A. (2017) *El estilo de liderazgo de las autoridades y la percepción de los docentes en las IES: José Carlos Mariátegui- Aplicación Una, San José y Técnico Artesanal Uros Chulluni* (tesis de licenciatura). Universidad Nacional del Altiplano, Puno, Perú. Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4757/Gutierrez_Vilca_Alex.pdf?sequence=1
- Hackman, M. y Johnson, C. (2013). *Leadership: a communication perspective*. Illinois, Estados Unidos: Waveland Press.
- Hernández, S. (2006). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen evolución y vanguardia*. México, D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Herrera, G. (2018). *Liderazgo organizacional: Aproximación del líder a sus equipos de trabajo*. Recuperado en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17283/HERRERA%20OZEA%20GERARDO%202018.pdf?sequence=1>
- Hill, W. y Jones, R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. Recuperado de <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- INEI (2020). *Informe de datos estadísticos de los docentes con grado de estudio en el Perú*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/mas-de-medio-millon-de-maestros-en-el-peru-celebran-su-dia-9833/>
- IPEBA (2011). *Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular*. Recuperado de http://bibliovirtual.sineace.gob.pe/biblioteca/catalogo/data/20110531131214_MatrizEBR.pdf
- Izcara, S. (2014). *Manual de investigación cualitativa*. Perú: Ediciones Fontamara. Recuperado de https://www.porrúa.mx/libro/GEN:84_6424/manual-de-investigacion-cualitativa-simon-pedro-izcarapalacios/9786077360643
- Jiménez, A. y Villanueva, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su influencia en la organización: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Gestión Joven*, (18), 183-195. Recuperado de http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

- Lepeley, M. (2003). *Gestión y Calidad en Educación, un Modelo de Evaluación*. México: Editorial Internacional S.A.
- López, E. (2013). *La importancia del liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf
- López, J. (2018) *Relación entre la calidad de la gestión institucional y el manejo del trabajo en equipo en la institución pública industrial N° 029 de la ciudad de Yurimaguas* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Recuperado de <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2939/MAEST.%20EDUC.%20-%20Juan%20Guillermo%20L%C3%B3pez%20Avellaneda.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsoccaa2016_cap1-2.pdf
- López, E., García L. y Martínez, I. (2019) The directive management as an enhancer of the improvement of the organizational climate and coexistence in high school. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 9(18), 792-812.
- López, N. y Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de https://pics.unison.mx/wp-content/uploads/2013/10/1_Metodos_y_tecnicas_cuantitativa_y_cualitativa.pdf
- Mamani, A. (2018). *Estilo de liderazgo directivo y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa Uriel García del Distrito de Wanchaq, Cusco 2017* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú. Recuperado de <http://190.119.145.154/bitstream/handle/UNSA/6375/EDMmaloa.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Manes, A. (2019). *Estilos de liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica de los docentes de la institución educativa N° 20424 San Miguel Ángel Arcangel – Acos- Huaral* (tesis de maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3207/MANES%20CANGANA%20ALEXIS%20PERCY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Marchesi, Á., y Díaz, T. (2007). *Las emociones y los valores de los profesores*. Madrid, España: Editorial SM.
- Márquez, L., Madueño, M., Carballo, A. y Castillo, A. (2019). La participación parental en educación básica desde la perspectiva del profesorado. *In Crescendo*, 10(2), 387-407. Recuperado de <https://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo/article/view/2182>

- Martínez, V. (2013). *Paradigmas de la investigación. Manual multimedia para el desarrollo de los trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctica crítica*. Recuperado de <https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3790>
- Matos, Y., Mejía, M., Barreto, Y. y Vethencourt, M. (2018). El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales. *Telos*, 20(2), 223-237. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99356889002/99356889002.pdf>
- Mena, M., y Huneus, M. (2017). Convivencia escolar para el aprendizaje y buen trato de todos: hacia una mejor comprensión del concepto. *Cultura, educación y Sociedad* 8(2), 9-20. Recuperado de https://revistascientificas.cuc.edu.co/culturaeducacionysociedad/article/view/1702/pdf_262
- Mijahuanga, Z. (2018). *Taller de inducción “estilo del liderazgo transformacional en los docentes” para mejorar la gestión escolar en la Institución Educativa N° 00321 de Nueva Lima de la ciudad de Bellavista* (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Recuperado de <https://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/2907/MAESTRIA%20-%20Zarita%20Isabel%20Mijahuanga%20Chumbe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MINEDU (2006, 9 de febrero). Decreto Supremo N° 004-2006-ED [Aprueban reglamento de la ley que regula la participación de las asociaciones de padres de familia en las instituciones educativas públicas - Ley N° 28628]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/118126-004-2006-ed>
- MINEDU (2014). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- MINEDU (2020, 27 de noviembre). Decreto Supremo N°015-2020-MINEDU [Decreto Supremo que regula el procedimiento, requisitos y condiciones para las contrataciones de profesores y su renovación, en el marco del contrato de servicio docente en educación básica, a que hace referencia la Ley N° 30328, Ley que establece medidas en materia educativa y dicta otras disposiciones]. En *Diario Oficial El Peruano*. Lima. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1468733/DS%20N%C2%B0%2015-2020-MINEDU%20Normas%20Legales.pdf.pdf>
- Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano (2002). *Plan Nacional de acción por la infancia y la adolescencia*. Recuperado de https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/cpeti/marco_normatico/PLAN_NACIONAL_ACCION_INFANCIA_ADOLESCENCIA.pdf
- Moliner, O., Traver, J., Ruiz, M. y Segarra, T. (2016). Estrategias que inciden en los procesos de democratización de la escuela. Una aproximación teórica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(2), 116-129. Recuperado de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/1110>

- Monzant, F. y Aparicio, E. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 12(35), 39-55. Recuperado de [file:///D:/Dialnet-GestionPedagogicaEIntegracionDeProyectosEducativos-7171523%20\(1\).pdf](file:///D:/Dialnet-GestionPedagogicaEIntegracionDeProyectosEducativos-7171523%20(1).pdf)
- Mori, V. (2018). *Liderazgo de directores en las instituciones educativas públicas del nivel primario de Tingo María* (tesis de maestría). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Mousalli, G. (2015). *Métodos y diseños de investigación cuantitativa*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Gloria-Mousalli/publication/303895876_Metodos_y_Disenos_de_Investigacion_Cuantitativa/links/575b200a08ae414b8e4677f3/Metodos-y-Disenos-de-Investigacion-Cuantitativa.pdf
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/08/56-Metodologia-de-la-investigacion-Carlos-I.-Munoz-Rocha.pdf>
- Narváez, N. y Terraza, M. (2021). *Escuela de padres como una transformación pedagógica para mejorar el acompañamiento de los estudiantes* (tesis de maestría). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/8888/Escuela%20de%20padres%20como%20una%20transformaci%C3%B3n%20pedag%C3%B3gica%20para%20mejorar%20el%20acompa%C3%B1amiento%20a%20los%20estudiantes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarro, G., Vaccari, P. y Canales, T. (2001). El concepto de participación de los padres en el proceso de Enseñanza Aprendizaje: la perspectiva de agentes comprometidos. *Revista de Psicología*, 10(1), 35-49. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26410104>
- Nieves, L. (2015). La gestión educativa para el desarrollo de la dimensión pedagógica-curricular. *Investigación y Formación Pedagógica*, (1), 24 – 48. Recuperado de <http://www.revencyt.ula.ve/storage/repo/ArchivoDocumento/ifpupel/v1n1/art03.pdf>
- Pacheco, P., Ducoing, T. y Navarro, M. (2015). La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación. *Revista de la Educación Superior*, 20(2), 97-112. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/280114799_LA_GESTION_PEDAGOGICA_DESDE_LA_PERSPECTIVA_DE_LA_ORGANIZACION_INSTITUCIONAL_DE_LA_EDUCACION
- Pacsi, A., Estrada, W., Pérez, A. y Cruz, P. (2014). Liderazgo *laissez faire*. *Valor agregado*, 1(1), 67-72. Recuperado de https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/849

- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC Editorial
- Panca, Y. (2018). *El nivel de participación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de los niños y niñas de la Institución Educativa inicial N° 274 mercado Laykakota de la ciudad de Puno* (tesis de licenciatura). Universidad del Altiplano, Puno, Perú. Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/9125/Panca_Quispe_Yanet.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de investigación Educativa*, 10(1), 63-83. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-93042019000100063&script=sci_arttext
- Parra, J. (2004). Participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas. *Tendencias pedagógicas*, (9), 165-187. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/4804/31511_2004_09_07.pdf
- Parra, J. (2016). Realismo crítico: una alternativa en el análisis social. *Sociedad y economía*, (31), 215-238. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/996/99647007010.pdf>
- Pasek, E., Ávila, N. y Matos, Y. (2015). Concepciones sobre participación social que poseen los actores educativos y sus implicancias. *Paradigmas*, 36(2), 99-121. Recuperado de <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/paradigma/article/view/3017/1429>
- Peraza, L. y Peraza, L. (2015). *Participación de madres, padres y representantes en los proyectos de aprendizaje de sexto grado de educación primaria* (tesis de licenciatura). Universidad Central de Venezuela, Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de <http://saber.ucv.ve/bitstream/10872/18604/1/Completo.pdf>
- Pérez, A. (2008). *Educación en el tercer milenio*. Bogotá, Colombia: Editorial San Pablo
- Pérez, R. (2018). *Participación de los padres de familia y la gestión escolar en la Institución educativa "Cristo Redentor" de la comunidad San Juan de Chiple, distrito de Callayuc, provincia de Cutervo año 2014* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú. Recuperado de <https://1library.co/document/z1dx253z-participacion-institucion-educativa-redentor-comunidad-distrito-callayuc-provincia.html>
- Pieró, S& Bernal, E. (2012) “ Variaciones en la práctica médica: Apoyando la Hipótesis nula en tiempos revueltos”. *Revista Española de salud Pública*, 86 (3), 213-217.
- Pisconte, M. (2015). *Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios caso: Ariana publicidad SAC* (tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4380>

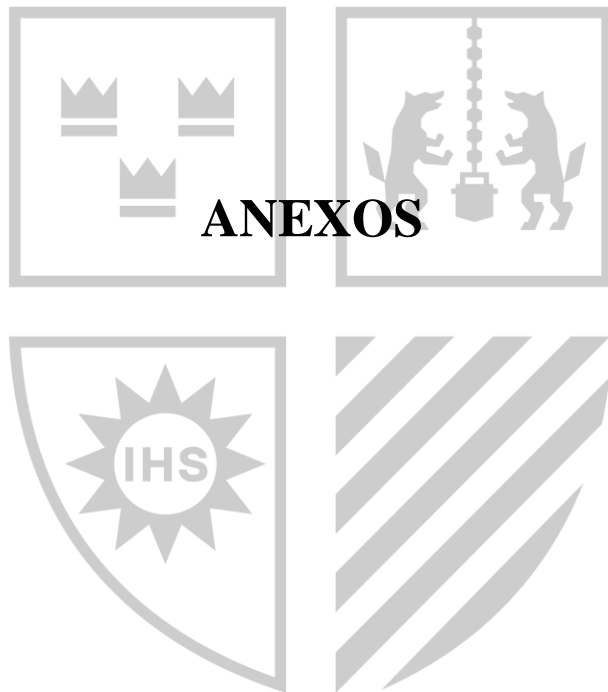
- Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores*, 21(2), 259-281. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/834/83460719005/html/>
- Quispe, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. Madrid, España: Ediciones Díaz de los Santos.
- Quispe, E. (2020). *Estilos de liderazgo del director, gestión institucional, clima laboral y desempeño docente, en las Instituciones Educativas Adventistas de la Unión Peruana del Sur, 2019* (tesis de doctorado). Universidad Peruana Unión, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3464/Edy_Tesis_Doctor_2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Rabanal, J. (2020). *Liderazgo directivo y compromiso de la gestión escolar en la Institución Educativa "Santa Rosa" del distrito de Namora, 2019* (tesis de maestría). Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú. Recuperado de http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/1243/tesis%20Juan%20carlos%20%20empastado_CORREGIDO_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, C. (2012). *La gestión educativa en la educación básica y media oficial de Manizales: Un análisis desde las teorías administrativas y organizacionales* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/11597/7708531.2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez, F. (2015). *Hipótesis. Los supuestos de la investigación*. Recuperado de <http://manualdelinvestigador.blogspot.com/2015/08/hipotesis-lossupuestos-de-la.html>.
- Ramos, C. (2015). Los Paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología. Revista de la Facultad de Psicología y Humanidades*, 23(1), 9-17.
- Ramos, I. (2016). *Participación de los padres de familia y su influencia en la gestión institucional de las instituciones educativas del nivel inicial UGEL Canchis-Cusco* (tesis de maestría). Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Perú. Recuperado de <http://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/776>
- Razeto, A. (2018). Estrategias para promover la participación de familias en la educación de niños en escuelas chilenas. *Educação. E Pesquisa: Revista da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo*, 44(0), 1-20. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/ep/v44/1517-9702-ep-44-e180495.pdf>
- Rico, A. (2016). Educación management: toward optimization of teacher training in higher education in Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322016000100005

- Rivera, D., Rincón, J. y Flórez, S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19), 1-10. Recuperado de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepci%C3%B3n%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, I. (2012). *Gestión del director en los centros de educación inicial* (tesis de maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <https://docplayer.es/49317534-Gestion-del-director-en-los-centros-de-educacion-inicial.html>
- Rojas, D. (2012). *Gestión directoral y el clima institucional en las instituciones educativas (Requena, Perú)*. Recuperado de <https://www.monografias.com/trabajos100/gestion-directoral-y-clima-institucional-instituciones-educativas-requena-peru/gestion-directoral-y-clima-institucional-instituciones-educativas-requena-peru>
- Rojas, G., y Monroy, M. (2016). *Involucramiento de los padres de familia en las tareas escolares de sus hijos mediante la implementación de estrategias inmediatas por TIC* (tesis de maestría). Universidad de la Sabana, Cundinamarca, Colombia. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/29786/Gloria%20Elizabeth%20Rojas%20Escobar%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú: Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/923/Ruiz_cg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sabino, C. A. (2014). *El proceso de investigación*. Recuperado de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-deinvestigacion_carlos-sabino.pdf
- Saldarriega, R. (2015). *Participación docente en el diseño del proyecto curricular institucional de una institución educativa pública de San Juan de Lurigancho* (tesis de maestría). Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/6615/SALDARRIAGA_SALDARRIAGA_ROSALVA_PARTICIPACION_LURIGANCHO.pdf?sequence=1
- Salvatierra, A. (2015). *Modelo de evaluación institucional, basado en el modelo de excelencia EFQM para valorar la calidad de la gestión N° 80313 "Victor Raúl Haya De la Torre" de Huayobamba* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Trujillo, La Libertad, Perú. Recuperado de

<https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4496/TESIS%20MAESTRIA%20-%20ROLANDO%20SALVATIERRA%20MORENO.pdf?sequence=1>

- Sánchez, J. (2013). Participación educativa y mediación escolar: una nueva concepción en la escuela del siglo XXI. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (59), 1-28. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950255007.pdf>
- Sánchez, A., Reyes, F., y Villarroel, V. (2016). Participación y expectativas de los padres sobre la educación de sus hijos en una escuela Pública. *Estudios pedagógicos*, 42(3), 347-367. Recuperado de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07052016000400019
- Sánchez, H. & Reyes, C. (1984). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Editorial (N.E).
- Santos, G. (2017). *Validez y confiabilidad del cuestionario de calidad de vida SF-36 en mujeres con LUPUS, Puebla* (tesis de licenciatura). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. Recuperado de <https://www.fcfm.buap.mx/assets/docs/docencia/tesis/ma/GuadalupeSantosSanchez.pdf>
- Santos, M., Godas, A., y Lorenzo, M. (2016). ¿Puede la implicancia de los padres mejorar el estudio de sus hijos en la escuela? La evidencia de un programa pedagógico. *Estudios sobre Educación*, (30), 9-30. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/40323/1/1.%20A.%20Miguel%20A.%20Santos%20Rego.pdf>
- Secretaría de Educación Pública de los Estados Unidos Mexicanos (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Módulo I*. Recuperado de http://edu.jalisco.gob.mx/cepse/sites/edu.jalisco.gob.mx/cepse/files/modelo_de_gestion_educativa_estrategica_modulo_1_pec.pdf
- Sucari, W., Aza, P., Anaya, J., y García, J. (2019). Participación familiar en la educación escolar peruana. *Revista Innova Educación*, 1(1), pp. 6-8. Recuperado de <file://Dialnet-LiderazgoTransformacionalEnLaEducacionUniversitari-6756317.pdf>
- Tamariz, J. (2013). *Participación de los padres de familia en la gestión educativa institucional* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4641>
- Trilla, J. y Novella, A. (2001). Educación y participación social de la infancia. *Revista Iberoamericana de Educación*, (26), 137-164. Recuperado de <https://rieoei.org/historico/documentos/rie26a07.PDF>
- UNESCO (2000). *Educación para todos: Cumplir nuestros compromisos comunes*. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000120240_spa

- UNESCO (2004). *Participación familiar en la educación infantil latinoamericana*. Recuperado de https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2019/10/participacion_familias.pdf
- UNESCO (2011). *Representación en Perú. Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas*. Recuperado de <http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/cAQOmpFe4KmbCX0sY38aAF MANUAL DE GESTION PARA DIRECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.pdf>
- Valverde, M.G.R. (2010). Modelos de gestión por competencias: Una oportunidad para la calidad de los servicios públicos. *Revista centroamericana de administración pública*, (58-59), 81-126. Recuperado de https://publicaciones.icap.ac.cr/images/PDF-REVISTA/revista-58-59/gabriela_romero.pdf
- Vásquez, H. (2009). *Participación de los padres en los aprendizajes de sus hijos*. Chile: Fundación JEPEC
- Vidal, M., Duran, F. y Pujal, N. (2008). Gestión educativa. *Educación Médica Superior*, 22(2), 1-22. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v22n2/ems12208.pdf>
- Vignoli, M., Mariani, M., Guglielmi, D. y Violante, F. (2018). Leadership styles and selfefficacy in determining transfer intentions of safety training. *Journal of Workplace Learning*, 30(1), 65-76. Recuperado de doi.org/10.1108/JWL-01-2017-0001
- Yabar, I. (2013). *La gestión educativa y su relación con la práctica docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la Ciudad de Lima Cercado* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1680/Yabar_si.pdf?sequence=1

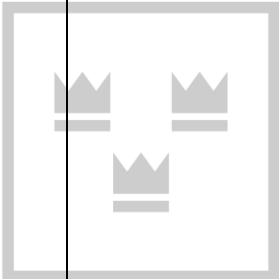
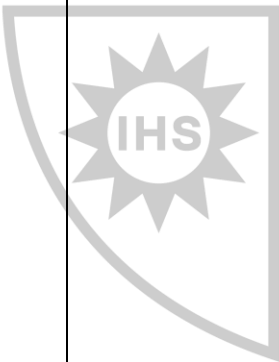
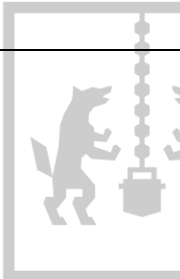



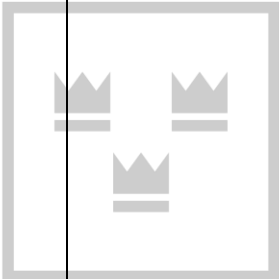
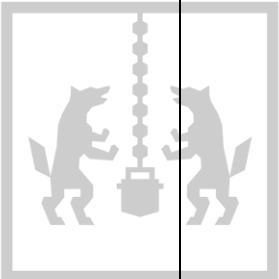
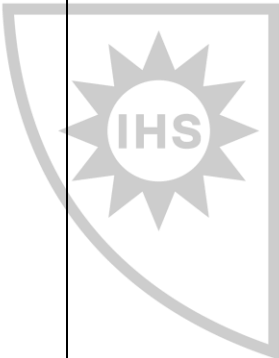
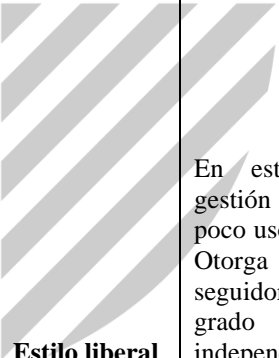
ANEXO N° 1: MATRIZ DE INDICADORES DE CUESTIONARIO


Título de la tesis: La gestión educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa “Pública del distrito de San Clemente Pisco

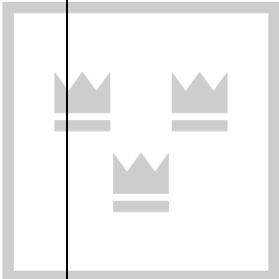

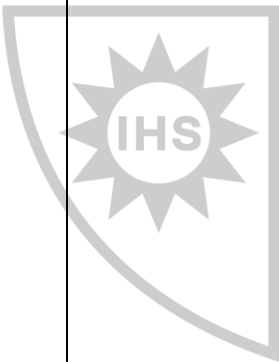
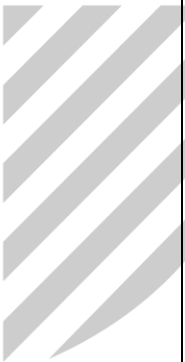
Indicadores: Considerando que esta investigación responde al enfoque cuantitativo “Indicadores” se refiere a las cualidades de la gestión educativa, desde la perspectiva de estilos de gestión educativa y tipos de participación de los padres de familia

Problema general	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Definición conceptual	Dimensiones subvariables	Dimensión conceptual	Indicador	Ítems encuesta a los docentes
¿Cómo influye la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa pública del distrito de San Clemente, Pisco -2021?	Analizar la influencia de la gestión educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente-Pisco	Describir como los estilos de gestión educativa influyen en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa pública del distrito de San	Gestión educativa	Es el centro estratégico operacional de una institución donde se planea y ejecuta los cambios trascendentales, se implementan los procesos de calidad con intenciones de desarrollo institucional y en beneficio de la comunidad educativa. Además, la gestión educativa se entiende como un	Estilo autoritario	Este estilo de gestión actúa en una relación vertical, jefe-subordinado. Además, dado que la relación es de arriba hacia abajo, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. En ese sentido este estilo restringe la participación de la	Se caracteriza por ser una relación vertical.	¿El equipo directivo muestra un trato vertical con los padres de familia en la atención, organización y en las diferentes coordinaciones institucionales?
							Las decisiones y los objetivos se toman en la cima de la organización.	¿El equipo directivo toma decisiones solamente en la cima de la organización escolar?
							Restringe la participación de los padres de	¿El equipo directivo restringe la participación de los padres de familia en

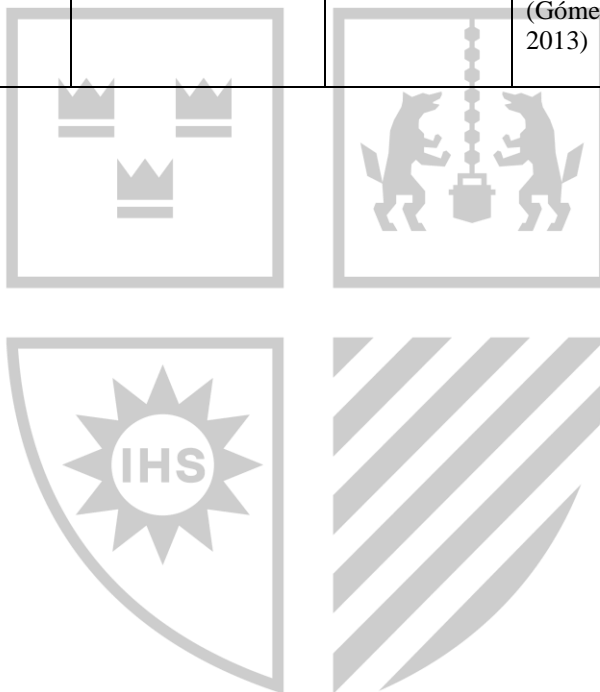
		Clemente-Pisco	<p>proceso que integra a todos los entes de la comunidad educativa orientada a la productividad, eficiencia y eficacia (Rico, 2016)</p>  	<p>comunidad educativa en las decisiones de la Institución, pues el directivo es quien tiene siempre la última y única palabra, sin consultar a ningún miembro (Manes 2019) y (Cuba 2017)</p>  <p>Estilo democrático</p> 	<p>comunidad educativa en las decisiones de la Institución, pues el directivo es quien tiene siempre la última y única palabra, sin consultar a ningún miembro (Manes 2019) y (Cuba 2017)</p>	<p>familia en las decisiones.</p>	<p>asambleas, talleres y jornadas institucionales?</p>
				<p>En este estilo de gestión el líder es quien escucha a sus seguidores antes de tomar una decisión, orienta, estimula la participación, analiza las ideas u aportes de sus seguidores y casi nunca toma una decisión sin consultar con sus integrantes, la comunicación debe ser descendente y ascendente entre el director y la comunidad educativa de forma espontánea, franca y cordial (Rodríguez,2012)</p>		<p>Promueve la escucha antes de tomar decisiones.</p>	<p>¿El equipo directivo escucha de forma activa las opiniones, sugerencias y aportes de los padres de familia en las reuniones virtuales para tomar decisiones que mejoren la calidad educativa?</p>
						<p>Estimula la participación.</p>	<p>¿El equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia en las diferentes actividades de la Institución Educativa para mejorar el aprendizaje de sus hijos e hijas?</p>
						<p>Comunica de forma descendente y ascendente</p>	<p>¿El equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el plan de anual de trabajo (PAT)</p>

							<p>y el informe económico?</p> <p>¿El equipo directivo promueve la comunicación de forma vertical con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el plan de anual de trabajo (PAT) y el informe económico?</p>
				 <p>Estilo liberal</p>	<p>En este estilo de gestión el líder hace poco uso de su poder. Otorga a los seguidores un alto grado de independencia y libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera, esto trae como resultado la confusión y diferencia, lo cual no permite el</p>	<p>Hace poco uso de su poder.</p>	<p>¿El equipo directivo no hace uso de su autoridad para dar a conocer los acuerdos y compromiso institucionales a los padres de familia?</p>
						<p>Independencia y libertad total para tomar decisiones.</p>	<p>¿El equipo directivo promueve la independencia y libertad de los padres de familia para tomar decisiones y resolver situaciones que afectan los intereses comunes de la Institución Educativa?</p>
						<p>Los integrantes no son orientados ni acompañados,</p>	<p>¿El equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de</p>

					desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo (Rodríguez, 2012). Los integrantes no tienen posibilidades de ser orientados y acompañados, dejando ser a los subordinados según sus propios criterios (Saldaña, 2019)	terminan sus trabajos según sus propios criterios.	aprendizaje y de conducta de sus hijos e hijas para acompañarlos a superar estas dificultades?
Describir cómo los tipos de participación de los padres de familia influye en la gestión educativa de una Institución Educativa pública del distrito de San Clemente Pisco	Participación de los padres de familia	La participación de los padres se define como el involucramiento de los padres en la toma de decisiones relacionada a la educación de calidad que se ofrece en el interior del centro escolar, la información y la rendición de cuentas, así como la exposición de la demanda de los padres (Yáñez, Márquez y Madueño 2017)	 Participación activa	La participación activa es la movilización en base a una toma de conciencia sobre los objetivos institucionales que deben colaborar. Es una contribución que constituye en cambio de actitudes y generación de potencialidades que construye alternativas prácticas para el perfeccionamiento sostenible del aprendizaje en el aula. (Pérez, 2019)	Movilización en base a una toma de conciencia para colaborar	¿El equipo directivo motiva a los padres de familia para colaborar en las actividades del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Institución Educativa?	
				Contribuye a un cambio de actitudes.	¿El equipo directivo promueve espacios de reflexión entre los padres de familia para revisar su historia de vida familiar que ayude en una gestión educativa de calidad?		
				Genera potencialidades para construir alternativas prácticas	¿El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades de los padres de familia para el logro de aprendizajes de los estudiantes?		
				Este tipo de participación tiene la	Promueve una asesoría para	¿El equipo directivo asesora a los padres de familia a través de la	

					forma de asesoramiento o consultoría. Se establecen diferentes tipos según los momentos en los que se produce la consulta antes del proceso para acercarse a las necesidades, elegir que se va hacer, prever la aceptación de lo propuesto. Este tipo de participación no solo promueve la consulta, sino que se busca el consentimiento en las acciones a tomarse en cuenta y se pueden tomar acciones en situaciones específicas (Trilla Novella, 2001)	<p>generar consultas</p> <p>escuela de padres para mejorar la convivencia entre padres e hijos?</p>
					Participación consultiva	<p>Conoce las necesidades para dar respuestas</p> <p>¿El equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje que preocupan a los padres de familia respecto a la formación integral de sus hijos e hijas?</p>
						<p>Promueve la consulta para buscar el consentimiento.</p> <p>¿El equipo directivo consulta a los padres de familia en las reuniones sobre su participación en las actividades de la Institución Educativa?</p>
						<p>Toma acciones en situaciones específicas.</p> <p>¿El equipo directivo coordina con los padres de familia para resolver situaciones específicas: Aprobación del reglamento interno, aporte económico, mejoras en la infraestructura, compra de materiales entre, otros?</p>
					Este tipo de participación consiste en los procesos de toma de decisiones sobre cuestiones	<p>Toma decisiones sobre cuestiones relevantes del centro educativo.</p> <p>¿El equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones sobre situaciones relevantes de la Institución Educativa?</p>

					<p>Participación decisoria</p> <p>relevantes del centro educativo, la cual genera espacios para que los integrantes se sientan libres de expresar sus opiniones, debatir y llegar a consensos (Gómez y Sánchez 2013)</p>	<p>Se siente libre de expresar sus opiniones, debatir y llegar a consensos.</p>	<p>¿El equipo directivo facilita espacios de diálogo de manera oportuna entre los padres de familia para que expresen sus opiniones, debatan y lleguen a consensos en beneficio de la Institución Educativa?</p>
--	--	--	--	--	---	--	--



ANEXO N° 2: FORMATO DE VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO

Título de la tesis: La gestión educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente Pisco

Preguntas	De Contenido		De Constructo		Observaciones
	Si	No	Si	No	
Estilo autoritario					
¿El equipo directivo muestra un trato vertical con los padres de familia en la atención, organización y en las diferentes coordinaciones institucionales?					
¿El equipo directivo toma decisiones solamente en la cima de la organización escolar?					
¿El equipo directivo restringe la participación de los padres de familia en asambleas, talleres y jornadas institucionales?					
Estilo democrático					
¿El equipo directivo escucha de forma activa las opiniones, sugerencias y aportes de los padres de familia en las reuniones virtuales para tomar decisiones que mejoren la calidad educativa?					

¿El equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia en las diferentes actividades de la Institución Educativa para mejorar el aprendizaje de sus hijos e hijas?					
¿El equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el plan de anual de trabajo (PAT) y el informe económico?					
¿El equipo directivo promueve la comunicación de forma vertical con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el plan de anual de trabajo (PAT) y el informe económico?					
Estilo liberal					
¿El equipo directivo no hace uso de su autoridad para dar a conocer los acuerdos y la carta de compromiso institucional respecto a los padres de familia?					
¿El equipo directivo promueve la independencia y libertad para tomar decisiones entre los padres de familia y resolver situaciones que afectan los intereses comunes de la Institución Educativa?					
¿El equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y de conducta de sus hijos e hijas para acompañarlos a superar estas dificultades?					
Participación activa					
¿El equipo directivo motiva a los padres de familia para colaborar en las actividades del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Institución Educativa?					
¿El equipo directivo promueve espacios de reflexión entre los padres de familia para revisar su historia de vida familiar que ayude en una gestión educativa de calidad?					

¿El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia para el logro de aprendizaje de los estudiantes?					
Participación consultiva					
¿El equipo directivo asesora a los padres de familia a través de la escuela de padres para mejorar la convivencia entre padres e hijos?					
¿El equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje que preocupan a los padres de familia respecto a la formación integral de sus hijos e hijas?					
¿El equipo directivo consulta a los padres de familia en las reuniones sobre su participación en las diferentes actividades de la Institución Educativa?					
¿El equipo directivo coordina con los integrantes de la Asociación de madres y padres de familia (AMAPAFA) para resolver situaciones específicas: Aprobación del reglamento interno, aporte económico, mejoras en la infraestructura, compra de materiales, entre otros?					
Participación decisoria					
¿El equipo directivo involucra de manera estratégica a los padres de familia en la toma de decisiones sobre situaciones relevantes de la Institución Educativa?					
¿El equipo directivo facilita espacios de dialogo de manera oportuna entre los padres de familia para que expresen sus opiniones, debatan y lleguen a consensos en beneficio de la institución educativa?					

Experto Validador

ANEXO N° 3: SOLICITUD DE JUICIO DE EXPERTOS

Lima, 11 de octubre 2021

Mg.

Presente:

ASUNTO: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTO

Nos es grato dirigirnos a Usted, para expresarle un saludo cordial, presentándonos: somos Rosio Venero Amable y Ayda Yancay Ortiz candidatas al grado académico de Magister por la Universidad Jesuita Antonio Ruiz de Montoya, en el programa de Maestría en Educación con mención en Gestión de Instituciones Educativas. Para la obtención de este grado estamos desarrollando la investigación titulada “La gestión educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente – Pisco”

En este proceso académico, con la finalidad de cuidar el rigor científico de nuestra investigación se requiere de la validación de dichos instrumentos a través de la evaluación de Juicio de Expertos. En este sentido, nos permitimos solicitarle su participación como juez, apelando su trayectoria y reconocimiento como profesional en este campo. Agradecemos por anticipado de su valioso juicio para la validación de los instrumentos de nuestra investigación.

Atentamente:

Ayda Yancay Ortiz

Rosio Venero Amable

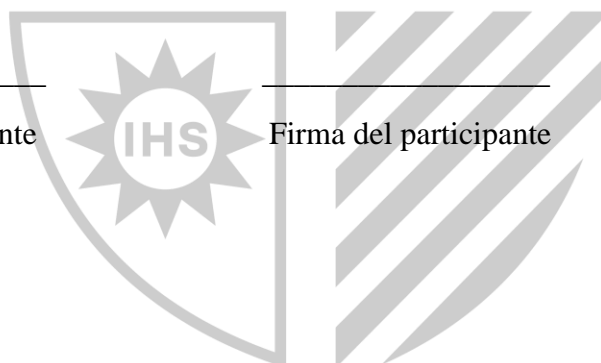
ANEXO N° 4: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimada/o docente, somos estudiantes de la Maestría de Educación con Mención en Gestión de Instituciones Educativas de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, en la actualidad estamos desarrollando una investigación titula “La Gestión Educativa en la participación de los padres de familia en una Institución Educativa Pública del distrito de San Clemente - Pisco”. Este instrumento tiene por objetivo recopilar información sobre la gestión educativa en la participación de los padres de familia, dicho instrumento es anónimo, por ello solicitamos de su colaboración brindando de manera VERAZ la información que se requiere, marcando con un aspa “X” la respuesta de su elección.

Muchas gracias por su participación.

Registro de la participación.

Nombre del participante



Firma del participante

____/____/____
Fecha

ANEXO N° 5: SOLICITUD A LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARA LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Lima 09 de noviembre del 2021

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA DEL DISTRITO DE SAN CLEMENTE- PISCO

Sr. Director

Presente:

ASUNTO: Aplicación de Instrumentos de Investigación

Nos es grato dirigirnos a Usted, para expresarle nuestro saludo fraternal.

Somos Ayda Yancay Ortiz y Rosio Venero Amable, candidatas al grado académico de Magister por la Universidad Jesuita Antonio Ruiz de Montoya, en el programa de Maestría en Educación con mención en Gestión de Instituciones Educativas. Para la obtención de este grado estamos desarrollando la investigación sobre “La gestión Educativa en la Participación de los Padres de Familia en una Institución Educativa pública del distrito de San Clemente - Pisco”.

Acudimos a usted para solicitar nos permita aplicar un cuestionario a todos los docentes que laboran en la Institución Educativa que Ud. dirige. Agradecemos por anticipado de su valiosa colaboración, sabiendo que los resultados de esta investigación pueden ser de gran importancia para un tema fundamental en el trabajo educativo.

Atentamente:

Ayda Yancay Ortiz
Investigadora

Rosio Venero Amable
Investigadora

ANEXO N° 6: GUÍAS DE CUESTIONARIO

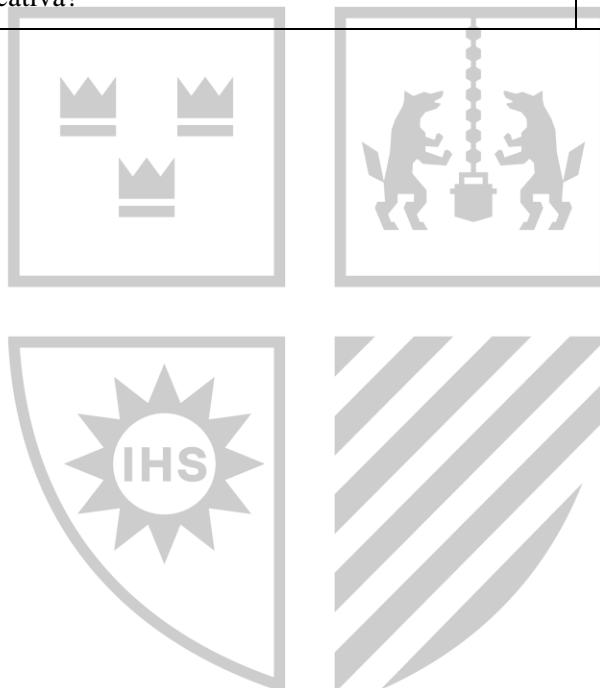
A continuación, presentamos una serie de preguntas que recogen ideas acerca de cómo se concibe la gestión educativa y la participación de los padres de familia. Le agradeceremos nos indique en qué medida estas ideas se ajustan a las suyas.

Usted encontrará una pregunta seguida de cinco criterios de valoración: Nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4) y siempre (5). Escriba una X en la columna que más se ajuste a su parecer. Tenga presente que no hay respuestas correctas e incorrectas. Le invitamos a comenzar.

N°	PREGUNTA	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
01	¿El equipo directivo muestra un trato vertical con los padres de familia en la atención, organización y en las diferentes coordinaciones institucionales?					
02	¿El equipo directivo toma decisiones solamente en la cima de la organización escolar?					
03	¿El equipo directivo restringe la participación de los padres de familia en asambleas, talleres y jornadas institucionales?					
04	¿El equipo directivo escucha de forma activa las opiniones, sugerencias y aportes de los padres de familia en las reuniones virtuales para tomar decisiones que mejoren la calidad educativa?					
05	¿El equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia en las diferentes actividades de la Institución Educativa para mejorar el aprendizaje de sus hijos e hijas?					

06	¿El equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el plan de anual de trabajo (PAT) y el informe económico?					
07	¿El equipo directivo no hace uso de su autoridad para dar a conocer los acuerdos y la carta de compromiso institucional respecto a los padres de familia?					
08	¿El equipo directivo promueve la independencia y libertad para tomar decisiones entre los padres de familia y resolver situaciones que afectan los intereses comunes de la Institución Educativa?					
09	¿El equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y de conducta de sus hijos e hijas para acompañarlos a superar estas dificultades?					
10	¿El equipo directivo motiva a los padres de familia para colaborar en las actividades del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Institución Educativa?					
11	¿El equipo directivo promueve espacios de reflexión entre los padres de familia para revisar su historia de vida familiar que ayude en una gestión educativa de calidad?					
12	¿El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia para el logro de aprendizaje de sus hijos e hijas?					
13	¿El equipo directivo asesora a los padres de familia a través de la escuela de padres para mejorar la convivencia entre padres e hijos?					
14	¿El equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje que preocupan a los padres de familia respecto a la formación integral de sus hijos e hijas?					
15	¿El equipo directivo consulta a los padres de familia en las reuniones sobre su participación en las diferentes actividades de la Institución Educativa?					

16	¿El equipo directivo coordina con los integrantes de la Asociación de madres y padres de familia (AMAPAF) para resolver situaciones específicas: Aprobación del reglamento interno, aporte económico, mejoras en la infraestructura, compra de materiales, entre otros?					
17	¿El equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones sobre situaciones relevantes de la Institución Educativa?					
18	¿El equipo directivo facilita espacios de diálogo de manera oportuna entre los padres de familia para que expresen sus opiniones, debatan y lleguen a consensos en beneficio de la Institución Educativa?					



ANEXO 7: FIABILIDAD

Confiabilidad: Alta

ESTADÍSTICAS DE TOTAL DE ELEMENTO

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1 ¿El equipo directivo muestra un trato vertical con los padres de familia en la atención, organización y en las diferentes coordinaciones institucionales?	24,182	26,245	,330	.	,582
2 ¿El equipo directivo toma decisiones solamente en la cima de la organización escolar?	24,227	25,994	,430	.	,570
3 ¿El equipo directivo restringe la participación de los padres de familia en asambleas, talleres y jornadas institucionales?	24,614	30,475	-,157	.	,619
4 ¿El equipo directivo escucha de forma activa las opiniones, sugerencias y aportes de los padres de familia en las reuniones virtuales para tomar decisiones que mejoren la calidad educativa?	24,500	28,721	,375	.	,596
5 ¿El equipo directivo promueve la participación colaborativa de los padres de familia en las diferentes actividades de la Institución Educativa para mejorar el aprendizaje de sus hijos e hijas?	24,591	29,596	,260	.	,607
6 ¿El equipo directivo promueve la comunicación de forma horizontal con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el plan de anual de trabajo (PAT) y el informe económico?	24,477	28,395	,207	.	,602

7 ¿El equipo directivo promueve la comunicación de forma vertical con los padres de familia para informar el avance de los aprendizajes de sus hijos e hijas, el plan de anual de trabajo (PAT) y el informe económico?	23,159	23,253	,248	.	,614
8 ¿El equipo directivo no hace uso de su autoridad para dar a conocer los acuerdos y la carta de compromiso institucional respecto a los padres de familia?	23,636	23,958	,259	.	,603
9 ¿El equipo directivo promueve la independencia y libertad para tomar decisiones entre los padres de familia y resolver situaciones que afectan los intereses comunes de la Institución Educativa?	24,045	27,579	,111	.	,623
10 ¿El equipo directivo no comunica a los padres de familia los problemas de aprendizaje y de conducta de sus hijos e hijas para acompañarlos a superar estas dificultades?	23,932	25,646	,149	.	,631
11 ¿El equipo directivo motiva a los padres de familia para colaborar en las actividades del Plan Anual de Trabajo (PAT) de la Institución Educativa?	24,545	28,858	,414	.	,597
12 ¿El equipo directivo promueve espacios de reflexión entre los padres de familia para revisar su historia de vida familiar que ayude en una gestión educativa de calidad?	24,318	28,268	,277	.	,596
13 ¿El equipo directivo promueve el desarrollo de competencias, capacidades y habilidades en los padres de familia para el logro de aprendizaje de sus hijos e hijas?	24,341	28,416	,211	.	,601
14 ¿El equipo directivo asesora a los padres de familia a través de la escuela de padres para mejorar la convivencia entre padres e hijos?	24,500	29,372	,198	.	,606
15 ¿El equipo directivo hace un diagnóstico situacional (FODA) para conocer las necesidades de aprendizaje que preocupan a los padres de familia respecto a la formación integral de sus hijos e hijas?	24,455	28,347	,418	.	,591
16 ¿El equipo directivo consulta a los padres de familia en las reuniones sobre su participación en las diferentes actividades de la Institución Educativa?	24,500	28,581	,414	.	,594

17 ¿El equipo directivo coordina con los integrantes de la Asociación de madres y padres de familia (AMAPAFA) para resolver situaciones específicas: Aprobación del reglamento interno, aporte económico, mejoras en la infraestructura, compra de materiales, entre otros?	24,500	28,628	,401	.	,594
18 ¿El equipo directivo involucra a los padres de familia en la toma de decisiones sobre situaciones relevantes de la Institución Educativa?	24,432	27,879	,509	.	,584
19 ¿El equipo directivo facilita espacios de diálogo de manera oportuna entre los padres de familia para que expresen sus opiniones, debatan y lleguen a consensos en beneficio de la Institución Educativa?	24,500	28,488	,362	.	,594

