

## Propuesta de un modelo de liderazgo directivo escolar para la Educación Adventista en Perú y Chile

### Proposal of a school leadership model for Adventist education in Peru and Chile

David Armando Gómez Tapia<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doctor, graduado por la Universidad Peruana Unión, Lima, Perú; davidagt@gmail.com

Recibido el 15 de agosto de 2017,  
aceptado el 20 de octubre de 2017

#### Resumen

*El objetivo es evaluar el modelo de liderazgo directivo escolar, la gestión pedagógica, de los recursos y resultados, del clima organizacional, la convivencia escolar y la gestión de desarrollo espiritual, en las instituciones adventistas primarias y secundarias, adscritas al Sistema educativo adventista de Perú y Chile. Se utilizó un método mixto, en un grupo de docentes directivos, con medición única y con aplicación de un cuestionario para el control de las variables, con diseño asociativo. Se utilizó estadística descriptiva. La estadística inferencial permitió determinar los niveles de correlación. Para el diseño de la propuesta de modelo, se utilizó la entrevista no estructurada y semi estructurada, más grupos focales conformados por directivos superiores. Las relaciones entre las variables y subvariables, fueron significativas ( $p$ -valor  $< 0.05$ ); en conclusión, el modelo de liderazgo directivo escolar beneficiará al sistema educativo adventista.*

**Palabras claves:** dirección escolar, liderazgo, gestión pedagógica, gestión de recursos y resultados, gestión del clima organizacional y convivencia escolar, gestión de desarrollo espiritual.

#### Abstrac

The objective of this article is to evaluate the school leadership model, the pedagogical management, the resources and results of the organizational climate, the school coexistence and the spiritual development management, in the primary and secondary Adventist institutions, attached to the Adventist Educational System from Peru and Chile. A mixed method was used, in a group of directive teachers, with a single measurement and with the application of a questionnaire to control the variables, with an associative design. The relationships between variables and subvariables were significant ( $p$ -value  $< 0.05$ ). It is concluded that the model of school leadership is related to the Adventist educational system.

**Keywords:** school management, leadership, pedagogical management, resource and results management, organizational climate management and school coexistence, spiritual development management.

## 1. Introducción

Las instituciones de educación primaria y secundaria pertenecientes al sistema educativo de la Iglesia Adventista en Perú y Chile, al igual que otras organizaciones similares, enfrentan cambios del funcionamiento, cuyo quehacer y desarrollo institucional reciben la influencia directa de un ambiente inestable, altamente competitivo, producto de las exigencias sociales y la aplicación de las reformas gubernamentales, provocando el auto cuestionamiento en forma constante y la prueba de la capacidad de adaptación y de respuesta (Sánchez & Elena, 2007). Este escenario obliga a las instituciones educativas adventistas a comportarse estratégicamente en todas sus áreas de desarrollo y a seleccionar las estrategias que demarcarán su gestión, asegurando el éxito y proyección de su institución.

En este contexto, aparece un factor clave: el liderazgo directivo escolar, generando las condiciones para el óptimo desarrollo de las diferentes áreas de gestión institucional: liderazgo pedagógico, de resultados, de recursos y de convivencia y clima escolar. Se determinan los componentes intervinientes para el desarrollo de la gestión organizacional, más los énfasis claves.

Aunque en la última década han aparecido estudios relacionados con el liderazgo directivo escolar, tanto en el área gubernamental así como en la educación particular de algunos países del cono sur, hay mucho campo inexplorado (Nuñez, Weinstein, & Muñoz, 2010; Pont, Nusche, & Moorman, 2009). La educación adventista se construye sobre la gestión del director de escuela, sobre los manuales de procedimientos y reglamentos administrativos vigentes en los departamentos de educación de las diferentes jerarquías administrativas, obviando el desarrollo de un modelo que permita estandarizar la gestión directiva escolar, además establecer las brechas entre los estándares y la realidad de la función directiva en el sistema educativo adventista en el Perú y Chile.

La educación en América Latina, durante los últimos 30 años, se ha visto enfrentada a grandes cambios impulsados por las reformas educacionales que comenzaron a mediados de los años 90 (Brunner, 1995). Es clave, en el proceso educativo

y en el desarrollo de las instituciones educativas, el liderazgo directivo escolar. Sin embargo, los estudios, la especialización y la normativa en relación con el liderazgo directivo escolar, son escasos, precarios y dirigidos mayormente hacia el ámbito público, dejando al margen las instituciones privadas o de las órdenes de iglesias, convertidas en colaboradores del estado en la labor educativa. Los enfoques que han dado a sus iniciativas en este tema y en los diferentes países del área, son diversos y muy distantes, provocando que el liderazgo directivo escolar atienda una multiplicidad de tareas, las cuales han deformado la función aumentando en ámbito de influencia, pero restando la productividad, la eficiencia y la efectividad (Jose Weinstein & Hernandez Vejar, 2014).

En este marco en la educación adventista, las iniciativas implementadas para el desarrollo de liderazgo directivo escolar (LDE) son mejorables en los diferentes países del cono sur, mostrando la necesidad de su estudio, evaluación y creación de un modelo pertinente para las instituciones educativas confesionales. Por lo tanto, se plantea el estudio y evaluación del liderazgo directivo escolar y la posterior propuesta de un modelo directivo escolar confesional que pueda ser aplicado a las instituciones escolares protestantes, tomando de base el LDE del Perú y Chile; es decir, con el objetivo de evaluar el modelo de liderazgo directivo escolar, la gestión pedagógica, de los recursos y resultados, del clima organizacional, la convivencia escolar y la gestión de desarrollo espiritual, en las instituciones adventistas primarias y secundarias, adscritas al Sistema educativo adventista de Perú y Chile

## 2. Referencias teóricas

### La dirección escolar

El concepto de dirección escolar es ampliamente discutido y definido. Ha evolucionado por las exigencias que el medio ha impuesto a la educación, se basa sobre el modelo industrial de la educación (Pont et al., 2009). Su definición depende del sistema educativo en el cual se encuentre inserto y de la reglamentación de cada país (Barrios-Arós, Camarero-Figuerola, Tierno-García, & Iranzo-garcía, 2015). Inicialmente se consideraba al director el encargado y responsable de la escuela.

Debía administrar bien la institución, ordenar al personal, rendir cuentas a la entidad promotora y ocuparse del buen funcionamiento de la escuela (Barrios-Arós et al., 2015; Delgado, 2004; Freire & Miranda, 2014; Ministerio de Educación y Deportes, n.d.). Sin embargo, las exigencias de desarrollo de la sociedad han posicionado la educación en un rol central y la dirección escolar como uno de los factores claves para la calidad de esta (Javier, 2015; Pont et al., 2009; Pozner, 2014). En los países del cono sur, la legislación relacionada con la dirección escolar obliga a los directores a desarrollar una serie de tareas y funciones de corte administrativo. Colombia y Chile, a inicios de los 2000, inician propuestas de cambio de paradigma; el director como encargado pedagógico de la escuela. Posteriormente, otros países de la zona dictan y publican marcos y manuales que encausan la labor directiva escolar con un claro enfoque pedagógico (Educativo, 2016; Weinstein & Hernandez Vejar, 2014).

Aunque se revela que los países de la zona hacen especial énfasis en el enfoque pedagógico, la legislación educativa aún mantiene un enfoque orientado hacia la administración (Barrios-Arós et al., 2015). La amplitud de las funciones que deben desarrollar hace muy fácil descuidar la participación pedagógica del director y diluir su influencia. Entre

estas funciones, la literatura internacional registra las siguientes: Representación de la Unidad educativa. Dirección, coordinación y participación pedagógica. Asociación e inserción con la comunidad educativa y redes de apoyo. Administración de la unidad educativa. Dirigir estratégicamente la institución. Gestionar los recursos y resultados.

### **Dirección escolar en Perú**

En el Perú y de acuerdo con la normativa y legislación relacionada con la dirección escolar y considerando el estudio transversal realizado por Weinstein y Hernández (2014), las funciones requeridas para el director de escuelas y colegios se pueden agrupar en cinco grandes dimensiones. Estas revelan gran cantidad de funciones adjudicadas al director. El carácter de las funciones de quien ejerce la dirección escolar es amplio y presente en todas las dimensiones. Denota un claro acento administrativo, acumulando funciones de dirección, participación, representación y elaboración de tareas menores. La participación en el liderazgo pedagógico, se limita a dirigir ampliamente la implementación del programa académico, lo que evidencia claramente la orientación que el marco entrega a la dirección escolar.

Tabla 1

#### *Funciones de la Dirección Escolar en Perú*

Dimensiones	Funciones
Gestión estratégica y de resultados	Dirige, coordina, implementa y evalúa planes o el proyecto educativo Dirige la autoevaluación o evaluación institucional Rinde cuentas
Generación de condiciones organizacionales	Convoca, organiza y/o preside instancias de cogobierno o de participación escolar
Gestión pedagógica	Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implementación del programa académico
Gestión administrativa y de recursos	Es responsable de la infraestructura y equipamiento, y/o determina las necesidades en esta área y vela por su mantención Realiza y mantiene actualizado el inventario del establecimiento Organiza, cuida y mantiene actualizado el archivo de documentación y expedientes de la escuela
Gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar	Promueve la participación e integración de la comunidad escolar y los organismos escolares Establece y mantiene canales de comunicación con la comunidad escolar Favorece la convivencia y el buen clima escolar Ejecuta acciones de seguridad para los alumnos y/o de prevención riesgos y/o es responsable de esta área

Fuente: Jose Weinstein & Hernandez Vejar (2014).

## Dirección escolar en Chile

En Chile y de acuerdo con la normativa y legislación relacionada con la dirección escolar y considerando el estudio transversal realizado por Weinstein y Hernández (2014), las funciones requeridas para el director de escuela y colegio, son

acotadas y revelan un claro enfoque pedagógico. Acumula, en la dimensión de Gestión Pedagógica, amplias funciones de dirección, organización y supervisión del desarrollo pedagógico de alumnos y profesores. Genera y asegura las condiciones para el correcto desarrollo del proyecto educativo.

Tabla 2

### *Funciones de la Dirección Escolar en Chile*

Dimensiones	Funciones
Gestión estratégica y de resultados	Dirige, coordina, implementa y evalúa planes o el proyecto educativo Rinde cuentas
Generación de condiciones organizacionales	Convoca, organiza y/o preside instancias de cogobierno o de participación escolar
Gestión pedagógica	Organiza instancias de trabajo pedagógico de docentes supervisa Supervisa aula o clases Dirige, organiza y controla el trabajo docente o la implementación del programa académico Organiza y orienta el desarrollo profesional de docentes Evalúa a los docentes
Gestión administrativa y de recursos	Administra y controla fondos de recursos
Gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar	

\*. Fuente: Jose Weinstein & Hernandez Vejar (2014).

Es interesante notar que la dirección escolar, en el caso de Chile, no considera funciones específicas en la dimensión de Gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar. Sin embargo, en el Marco para la Buena Dirección del año 2005 y su posterior actualización el año 2015, considera la dimensión de Gestión Clima Organizacional y la convivencia, mostrando un discrepancia entre la legislación y los criterios de desarrollo profesional y evaluación del desempeño, establecido en el documentos antes mencionado (Chile, 2005, 2015b).

## Instituciones rectoras de las políticas para directores escolares

La dirección escolar, como la educación misma, es regulada y promovida por los gobiernos mediante marcos legales y cuerpo legal maestro: la constitución de cada país. El establecimiento de políticas y normas de aplicación se da, en el Perú, así como en Chile, a través de los respectivos ministerios de educación. Las unidades de aseguramiento de la calidad de la educación, superintendencias y agencias de calidad, intervienen en la formación

de marcos regulatorios, manuales de funciones, establecimiento de estándares y requerimientos.

## Instituciones rectoras en Perú

En Perú, la institución rectora de las políticas relacionadas con dirección escolar es el Ministerio de Educación (Minedu), así lo establece la Ley N° 29944 de la reforma magisterial y su reglamento regula, promueve y evalúa la carrera pública magisterial. A través de ella buscar contribuir al mejoramiento del ejercicio de los directores escolares y sus equipos directivos (Ministerio de Educación del Perú, 2014), para eso, el Perú ha creado el programa nacional de formación y capacitación de directores y subdirectores de instituciones educativas. Este programa considera como referencia marco del buen desempeño directivo, confeccionado y perfeccionado por la Dirección General de Desarrollo de las Instituciones Educativas (DIGEDIE). Esta dirección, entre sus múltiples funciones:

“a) Conducir la formulación del marco para el buen desempeño de los directores de instituciones educativas, b) Diseñar, implementar y normar el

proceso de selección y evaluación de los directores de instituciones educativas y, c) Formular lineamientos técnico normativos para la formación de los directores de instituciones educativas”(Perú, 2017).

El marco para el buen desempeño del directivo es aprobado por la Ley Orgánica de Educación N° 25762, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones, dentro de una amplia resolución ministerial denominada: Elaboración, aprobación y tramitación de dispositivos normativos y actos resolutivos en el Ministerio de Educación.

### **Instituciones rectoras en Chile**

En Chile, la institución rectora de las políticas relacionadas con dirección escolar es el ministerio de educación (MINEDUC). Este articula y regula la gestión educacional en la educación pre básica, básica y secundaria del país a través de la Superintendencia de Educación, Agencia de Calidad y el Consejo Nacional de Educación. Estos organismos cumplen tareas diferentes en la gestión educacional de país.

La Superintendencia tiene la misión: “Contribuir al aseguramiento de la calidad y el ejercicio del derecho a la educación parvularia y escolar, mediante la fiscalización del cumplimiento de la normativa; la rendición de cuentas; la gestión de mediaciones y denuncias y la provisión de información con un sentido de eficiencia, eficacia, transparencia y participación” (G. de Chile, 2017b). La Agencia de Calidad indica en su misión: “Trabajamos con las comunidades educativas evaluando, orientando e informando para lograr una educación integral de calidad que permita que en Chile todas y todos puedan crecer y desarrollarse superando las brechas” (Gobierno de Chile, 2017). El Consejo Nacional de Educación es el organismo encargado de cautelar y promover la calidad de la educación parvularia, básica, media y terciaria en el marco de los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación escolar y superior, a través de la evaluación de diversas propuestas educacionales de organismos e instituciones de educación y la entrega oportuna de información a estudiantes y sus familias, tomadores de decisiones, académicos y la comunidad en general (G. de Chile, 2017a).

Los organismos antes mencionados intervienen en la rectoría de la labor educativa del país. Cada uno desde su esfera de acción. Sin embargo, el

gobierno de Chile encomendó el año 2005 a la unidad de gestión y mejoramiento educativo de la división de educación de general del Ministerio de Educación la elaboración y publicación de Marco para la buena dirección. Posteriormente solicita al Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), la actualización del Marco, el cual es publicado el año 2015 (Centro de Perfeccionamiento, 2017; Chile, 2005, 2015a)

### **3. Diseño Metodológico**

#### **Tipo de estudio**

El presente estudio utilizó el método mixto de investigación: cualitativo y cuantitativo, con el propósito de evaluar, explicar y comprender la realidad en estudio. Para construir los antecedentes del liderazgo directivo escolar en el sistema educativo adventista en Perú y Chile, se utilizaron herramientas cuantitativas, sobre la base de un cuestionario. Los antecedentes entregados para el análisis cuantitativo de la condición del liderazgo directivo escolar fueron complementados con un estudio cualitativo, construido con el análisis bibliográfico y entrevistas realizadas a directores y administradores de las asociaciones educativas de ambos países. Este método de estudio y construcción de modelos directivos se ha utilizado por investigadores sobre la dirección escolar en la región de Latinoamérica durante los últimos años (Bolívar & Sánchez, 2002; Gómez-Gajardo, 2014; Muñoz Stuardo & Marfán Sánchez, 2011; Villela Treviño, 2015).

#### **Población y muestra**

##### **Población**

Se involucró en la investigación la totalidad de los equipos directivos de los establecimientos escolares del sistema educativo adventista de ambos países, considerando el 100% de los campos eclesiales que conforman las tres uniones, sin discriminar las instituciones, pudiendo ser estas particulares pagadas, particulares subvencionadas, gratuitas y de gestión autónoma. La tabla N° 3 registra la cantidad y distribución de instituciones educativas en ambos países, sumando un total de 137 organizaciones escolares.

Tabla 3

*Distribución de Unidades Educativas en sistema educativo adventista en Perú y Chile*

Unión	Campo administrativo	Nº colegios
Unión Peruana Norte	Asociación Nor Pacífico del Perú	5
	Asociación Peruana Central Este	7
	Misión Centro Oeste del Perú	7
	Misión Nor Oriental	4
	Misión Peruana del Norte	10
Unión Peruana Sur	Asociación Peruana Central	7
	Misión Andina Central	9
	Misión del Lago Titicaca	14
	Misión del Oriente Peruano	7
	Misión Peruana del Sur	9
	Misión Sur Oriental del Perú	9
Unión Chilena	Asociación Norte de Chile	6
	Misión Chilena del Pacífico	6
	Asociación Metropolitana de Chile	4
	Misión Sur Metropolitana de Chile	4
	Misión Central de Chile	3
	Asociación Centro Sur de Chile	16
	Asociación Sur Austral de Chile	10
Total Instituciones Educativas Básicas		137

Los equipos directivos están al menos conformados por tres cargos; subdirector o inspector general, encargado pedagógico y pastor institucional, pudiéndose agregar de acuerdo con la matrícula de la institución, un director de finanzas, un encargado de convivencia escolar y un orientador. Sin perjuicio de lo anterior, existen, en las tres uniones consideradas, instituciones que cuentan solo con un docente directivo que atiende múltiples funciones directivas y docentes.

**Muestra**

Para el cálculo de la muestra se utilizó el sistema de muestreo por conveniencia simple, basado en la población total de 423 docentes directivos pertenecientes a los sistemas educativos adventistas del Perú y Chile. Se consideró el 95%, el nivel de confianza, con un 3% de probabilidad de error. La muestra ajustada la conforman 303 personas. Esta muestra se recopiló secuencialmente hasta que encontrar la evidencia necesaria.

**Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se utilizó un cuestionario aplicado por internet

y para la elaboración del modelo se aplicó una entrevista semi estructurada en línea a directores de las escuelas básicas del sistema educativo en ambos países. Los administradores, representantes de la promotora, fueron entrevistados personalmente y en grupos focales. El cuestionario aplicado fue respondido en un periodo de tres meses y diez días.

**Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Se utilizó estadística descriptiva para reportar las frecuencias porcentuales de los indicadores, variables y subvariables. Así mismo, la estadística inferencial nos ayudó para determinar el nivel de correlación entre las variables y subvariables. Para procesar los datos obtenidos en las entrevistas y los grupos focales, se utilizaron las frecuencias de las respuestas a través del programa estadístico SPSS versión 22.

**4. Resultados y discusión****Análisis descriptivo**

En cada una de las unidades educativas de la

Iglesia Adventista del 7° Día (entidad promotora), se nombra un director escolar acompañado de un equipo directivo conformado generalmente de dos a tres profesionales de la educación. Inspector general, Coordinador Pedagógico, orientadores educativos y eventualmente un capellán. Estos equipos

contestaron el cuestionario “Diagnóstico de la gestión directiva en el sistema educativo adventista en Perú y Chile”, cuyo propósito fue recabar información del actual estado del liderazgo directivo escolar. Los resultados generales se registran en la tabla N° 2, clasificados por variable.

Tabla 4

*Frecuencia porcentual del grado de aprecio hacia los diversos aspectos del Liderazgo Directivo Escolar*

Subvariables del Liderazgo Directivo escolar	% Apreciación
Gestión del Liderazgo Escolar	85,0
Gestión Pedagógica	82,4
Gestión del Clima Organizacional y la Convivencia Escolar	85,1
Gestión de Desarrollo Espiritual	92,4
Gestión de Recursos y Resultados	83,0
Promedio Total	85,6

\*Fuente: Elaboración propia. Resultados de investigación.

La variable con mayor apreciación es Gestión del Desarrollo Espiritual con un 92,4%. Esta variable es identificadora del sistema educativo adventista, debido a sus objetivos y funciones. Registra un 6,82% sobre el promedio de la dirección escolar, siendo solo esta variable la que se encuentra por sobre el promedio. Sin embargo, como se podrá observar posteriormente, es la que menos se correlaciona con las variables. La correlación o la influencia de esta variable sobre las otras es menor que las demás. Esto es preocupante, si afirmamos que se ofrece una educación integral.

La filosofía, base de la educación adventista, sostiene que la “escuela fue establecida, no simplemente para enseñar las ciencias, sino con el propósito de instruir en los grandes principios de la Palabra de Dios” (Ellen White, 1971b). Este objetivo es transversal y centro de la educación adventista. Más aún, la misma autora suscribe:

El director y los maestros deben tener una relación viva con Dios, deben mantenerse intrépidamente firmes como testigos suyos. Nunca permitan, por cobardía o por conveniencia mundanal, que la Palabra de Dios sea puesta en último término. Por su estudio, los alumnos aprovecharán tanto intelectualmente, como moral y espiritualmente ((Ellen White, 1971b).

La centralidad del estudio de la Biblia en las escuelas adventistas es una muestra de la trascendencia del desarrollo espiritual en los actores de la comunidad educativa. Su estudio es parte

de la estructura de los aprendizajes y base sólida, para lograr los objetivos de este tipo de propuesta educativa.

La educación religiosa impartida en las escuelas adventistas tiene el propósito de desarrollar jóvenes con capacidades y competencias en diferentes dimensiones del aprendizaje, así como lo suscribe el libro Consejo para los Maestros: “El esfuerzo mental se hará más fácil y satisfactorio cuando ellos se dediquen a la tarea de comprender las cosas profundas de Dios” (Ellen White, 1971b). Por lo tanto, la formación religiosa es trascendente para el proyecto educativo adventista, por eso la preocupación por la correlación débil o baja de estas variables.

Las variables con menor valoración son la Gestión Pedagógica con un 82,4%, un 3,18% bajo el promedio; la Gestión de Recursos y Resultados con un 83,0% seguido de la Gestión del Liderazgo escolar con un 85% y la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia Escolar con un 85,1%.

En este punto, es importante establecer conclusiones que se evidencian a través de estas apreciaciones traducidas en porcentajes.

1. Los equipos directivos coinciden, en amplio margen, que sus directores se caracterizan por demostrar en su ejercicio directivo valores morales que respaldan su gestión espiritual en el colegio. Esto se da a través de las funciones incluidas en la subvariable de Probidad y Lealtad.

2. La Gestión Pedagógica, foco central de los esfuerzos de la dirección escolar de acuerdo con la literatura internacional (M. Chile, 2015a; Javier, 2015; Muñoz Stuardo & Marfán Sánchez, 2011; Pozner, 2014), es la variable con menor valoración. Esto es importante, debido a que evidencia un foco en la educación adventista, el cual no es la gestión pedagógica. Hoy las políticas gubernamentales de la región están enfatizando la gestión pedagógica de un director. La influencia del director en la gestión pedagógica es considerada, en la literatura internacional, el segundo factor en importancia en la calidad educativa y aprendizajes, después de la gestión docente en el aula (Pozner, 2014; José Weinstein, 2014). Debido a esto, el rol del director pasa de administrar clásicamente el establecimiento a enfocar su gestión en las tareas pedagógicas, transformándose en un gestor de condiciones propicias para desarrollar el proceso pedagógico y articulador de las variables intervinientes en el aprendizaje y el aseguramiento de este. La gestión pedagógica, enmarcada en la dirección escolar, busca desarrollar con sentido la implementación estratégica didáctica: parte importante en el liderazgo educativo, estableciendo metas y objetivos para directo beneficio de los alumnos (Conejeros, Manríquez, & Solar, 2009). Establece estándares, modelos y altas expectativas para toda la comunidad escolar, impulsando un amplio desarrollo institucional y para todos los actores del sistema educativo local.
3. La gestión de los recursos y resultados registra una medición porcentual 0,6%, superior a la gestión pedagógica. Esto establece una relación entre estas variables, debido al carácter técnico
- Tabla 5

*Correlación mediante el Rho de Spearman y explicación según el R cuadrado (%) entre las variables*

Análisis de correlación	Liderazgo	Gestión del clima organizacional y convivencia escolar	Gestión de recursos y resultados	Gestión de Desarrollo espiritual	Gestión Pedagógica
Liderazgo	1.000	,828**	,785**	,680**	,823**
Gestión del clima organizacional y convivencia escolar	69%	1.000	,755**	,696**	,775**
Gestión de recursos y resultados	62%	57%	1.000	,653**	,791**
Gestión de desarrollo espiritual	46%	48%	43%	1.000	,601**
Gestión Pedagógica	68%	60%	63%	36%	1.000

\* Fuente: Análisis estadístico

## Correlaciones

En la Tabla N° 5, se describe la correlación entre las variables de investigación, se observa que en primer lugar el Liderazgo se correlaciona muy fuerte con la Gestión del clima organizacional y convivencia escolar ( $\rho = 0.828$ ,  $p < 0.01$ ). Asimismo, se observa que el liderazgo influye en un 69% sobre la gestión del clima organizacional y convivencia escolar.

Dos aspectos se resaltan: la correlación baja con respecto a las otras, que tiene el Liderazgo con la Gestión de Desarrollo Espiritual (0,68), a pesar de que, en los niveles de aprecio o valoración, esta variable resultó ser la más alta; sin embargo, se observa que es la que menos influencia posee, situación altamente preocupante por la relación que ambas variables debieran tener. El director es considerado en los reglamentos educacionales adventistas y en sus sustentos teóricos el promotor y responsable de la gestión espiritual institucional (Barría, 2010).

Asimismo, se observa, en la ilustración N° 2, que

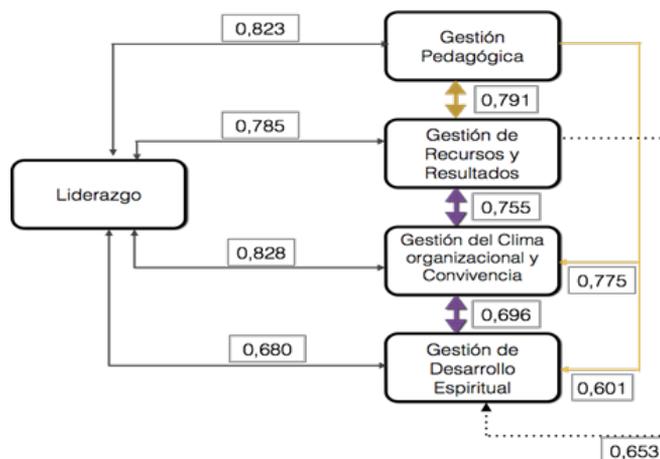


Ilustración 1 Correlación entre Liderazgo, Gestión Pedagógica, Gestión de recursos y resultados, gestión del clima organizacional y convivencia escolar y gestión de desarrollo espiritual

Asimismo, es importante resaltar que se evidencia un alineamiento curricular no adecuado; de tal manera, lo que se gestiona para el desarrollo espiritual no tiene un tratamiento transversal en las otras variables. Es decir, algunas de las actividades o procesos espirituales están situadas aisladamente en el currículo. La integración curricular podría ayudar a mejorar esta deficiencia y cumplir de esta forma los principios establecidos, según la filosofía de la

la Gestión de Desarrollo Espiritual es la que menos se correlaciona con las demás, evidenciándose una desvinculación preocupante entre esta variable y las otras. Esto es especialmente complejo, debido a que, según la filosofía de la educación adventista, y como ya hemos mencionado, la gestión espiritual debe permear todas las áreas de gestión y desarrollo de la escuela. Para subsanar esta situación, se debe elaborar planes y estrategias con el propósito de incrementar la influencia de la Gestión Espiritual sobre las otras variables. El desarrollo espiritual del estudiante, su formación valórica y el fortalecimiento de su carácter permitirán al alumno desarrollarse en la condición de un estudiante hábil en todas áreas de estudio y facultades (Elena White, 2007, 2009). Es de alta importancia considerar la gestión de desarrollo espiritual como un elemento potenciador y facilitador, punto de partida de la gestión institucional en general (Brasilera, 2004).

educación adventista que sostiene que debe existir una relación estrecha entre el desarrollo espiritual y la gestión pedagógica, por eso actualmente el sistema educativo ha instalado el programa de integración de la fe en la enseñanza. Este busca tratar los contenidos curriculares y la adquisición de habilidades utilizando y aplicando situaciones y elementos bíblicos (Brasilera, 2004; Carvajal, 2007). Esto es especialmente importante debido a nexo que se genera y que en esta evaluación no se ha registrado.

El Liderazgo y la Gestión de resultados tienen una relación muy fuerte ( $\rho=0.785, p<0.01$ ), y el Liderazgo explica en un 62% la Gestión de resultados, mientras que con la Gestión de desarrollo espiritual existe una correlación moderadamente fuerte ( $\rho=0.680, p<0.01$ ), el Liderazgo explica en un 46% la Gestión de desarrollo espiritual y finalmente la correlación con la Gestión académica existe una correlación muy fuerte ( $\rho=0.823, p<0.01$ ), y la explicación del Liderazgo en la Gestión académica es del 68%.

En segundo lugar, la Gestión del clima organizacional y convivencia escolar se relaciona con la Gestión de resultados de manera directa y altamente significativamente ( $\rho=0.755, p <0.01$ ), y la explicación de la variación de la Gestión de los resultados se da en un 57% por causa de la Gestión del clima organizacional y convivencia escolar. La Gestión del clima organizacional y convivencia escolar se relaciona con la gestión académica de manera directa y altamente significativa ( $\rho=0.775, p<0.01$ ), y se evidencia que la Gestión académica es afectada en un 60% por la Gestión del clima organizacional y convivencia escolar. La Gestión del clima organizacional y convivencia escolar se relacionan con la gestión de Desarrollo Espiritual de manera directa y altamente significativa ( $\rho=0.696, p<0.01$ ), y se evidencia que la Gestión de Desarrollo Espiritual es afectada en un 48% por la Gestión del clima organizacional y convivencia escolar.

La Gestión de Recursos y Resultados se relaciona con la gestión de Desarrollo Espiritual de manera directa y altamente significativa ( $\rho=0.653, p<0.01$ ), y se evidencia que la Gestión de Desarrollo Espiritual es afectada en un 43% por la Gestión del Resultados. La gestión de Recursos y Resultados se relaciona con la gestión pedagógica de manera directa y altamente significativa ( $\rho=0.791, p<0.01$ ), y se evidencia que

la Gestión Pedagógica es afectada en un 63% por la Gestión de Recursos y Resultados. La gestión de desarrollo espiritual se relaciona débilmente con la variable gestión pedagógica ( $\rho=0.601, p<0.01$ ), y se evidencia que la Gestión Pedagógica es afectada en un 36% por la Gestión de desarrollo espiritual.

### Propuesta de modelo Liderazgo directivo escolar para el sistema educativo adventista primario y secundario para Perú y Chile

Considerando las dimensiones, competencias, funciones y formación tratados en los apartados anteriores, proponemos la ilustración N° 2 que da cuenta de los diferentes elementos que conforman la dirección escolar en el sistema educativo adventista para los países ya mencionados. Cabe mencionar que, a diferencia de los modelos propuestos por los marcos de dirección escolar de Perú, Chile y otros del cono sur, este está conformado por cinco dimensiones. Cuatro son coincidentes con los marcos de dirección escolar tratados en esta investigación, pero la dimensión de “Gestión de Desarrollo Espiritual”, es propia e identificatoria del sistema educacional adventista. Esta no es solo una dimensión con las mismas características, sino es un eje transversal del desarrollo institucional. Las apreciaciones volcadas a través de los resultados de la aplicación del instrumento la evidencian como la variable con mayor valoración. La filosofía de la educación adventista establece que el desarrollo espiritual constituye la base del desarrollo de la persona (Elena White, 2009; Ellen White, 1971a), y es consecuencia del desarrollo de los diferentes aspectos de la unidad educativa. Por eso se la considera respaldo y base de todos los elementos que conforman el modelo.

Ilustración del Modelo de liderazgo directivo escolar adventista



Ilustración 2 Modelo Dirección Escolar Adventista para Perú y Chile

## 5. Conclusiones

En este apartado se exponen las conclusiones de la investigación y las recomendaciones que se derivan de la misma, cuyas conclusiones son derivadas del análisis estadístico, de la información recabada a través del estudio bibliográfico y de las entrevistas realizadas a los directores de colegios, directores de asociaciones educativas y administradores de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.

1. No existe un modelo de dirección escolar estructurado para la educación adventista en Perú y Chile, que regule o establezca estándares y líneas de acción para el efectivo desarrollo de la dirección escolar en las escuelas que conforman cada una de las asociaciones educativas. Sin embargo, en la información recabada a través de la aplicación del instrumento y las entrevistas realizadas, se deja la evidencia de que en el ejercicio directivo existen cinco dimensiones. Las cuatro determinadas según la literatura considerada en la investigación: Liderazgo, Gestión pedagógica, Gestión de recursos y resultados, Gestión del clima organizacional y convivencia escolar, y la dimensión de Gestión de desarrollo espiritual. Esta última es propia, única y diferenciadora del sistema educativo adventista, por su naturaleza y por los propósitos.
2. Las características que presenta el liderazgo directivo escolar de acuerdo con el análisis estadístico en el sistema educativo adventista en Perú y Chile, la evidenciamos en los siguientes puntos:
  - La variable de liderazgo obtuvo una valoración cercana al promedio de las otras variables, alcanzando un 86,1%, bajo el promedio, dejando la evidencia de un potencial desarrollo si se establecieran estrategias de integración de los diferentes actores de la unidad escolar, en la gestión institucional.
  - Las variables de gestión pedagógica y gestión de los recursos y resultados, obtienen la más baja apreciación o valoración según la muestra (82,4 % y 83,0% respectivamente), dos puntos porcentuales por debajo del promedio. Esto es especialmente preocupante debido al énfasis que la literatura especializada y las políticas gubernamentales asignan a la dirección

escolar en relación con la calidad educativa y la administración centrada en lo pedagógico (Acosta & Muñoz, 2007). Podemos concluir que el sistema educativo adventista carece de un liderazgo directivo centrado en lo pedagógico y de carácter técnico en la gestión de los recursos y resultados.

- La variable de Gestión del Clima organizacional y convivencia escolar se encuentra con una valoración cercana, pero por debajo del promedio de las otras variables. Esto revela que la dirección escolar no utiliza todo el potencial que esta dimensión puede generar para beneficio de los aprendizajes y del desarrollo institucional.
  - La variable de Gestión de desarrollo espiritual, a pesar de su alta valoración en el análisis descriptivo, presenta una baja relación con las otras variables consignadas en esta investigación. Esta situación es altamente preocupante por la relación que esta debiera tener con la gestión institucional y pedagógica. Las bases filosóficas de la educación adventista sostienen que la gestión espiritual desarrollada por la dirección escolar debe ser un eje transversal del quehacer institucional (Barría, 2010; Ellen White, 1971a).
  - Las variables de liderazgo, gestión pedagógica, gestión del clima organizacional y convivencia escolar y gestión de recursos y resultados, presentan una fuerte relación, revelan una fuerte potencial para el desarrollo de la dirección escolar en estas variables.
3. El diseño del modelo de liderazgo directivo escolar ha sido estructurado, considerando el análisis de las características pesquisadas en la aplicación del instrumento y en las entrevistas realizadas a los directores y administradores de las entidades promotoras. Este modelo ofrece 4 variables establecidas según la literatura y una quinta variable vinculante de la gestión directiva escolar. Se suman las competencias, funciones y formación de los directores escolares.

## Referencias

- Acosta, A. a M., & Muñoz, M. C. (2007). La autoevaluación: una iniciativa para la gestión de la calidad en la educación superior. *Ingeniería Industrial*, 28(3), 35–39.

- Aguilera Vásquez, V. (2011, July). Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Futuro.
- Barría, J. (2010). *El Modelo Pedagógico Adventista*.
- Barrios-arós, C., Camarero-Figuerola, M., Tierno-García, J. M., & Iranzo-garcía, P. (2015). Modelos y funciones de Dirección Escolar en España: El caso de Tarragona. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 89–106.
- Bolívar, C., & Sánchez, E. (2002). Dirección por valores: caso práctico. *Harvard Deusto Business Review*, 2–9.
- Brasilera, C. P. (2004). *Pedagogía Adventista. Argentina: Asociación Casa Publicadora Sudamericana*.
- Brunner, J. J. (1995). *Los desafíos de la educación chilena frente al siglo XXI*. Santiago: Edit. Uiversitaria.
- Carvajal, M. (2007). *Filosofía Adventista de la Educación*. (Prograf, Ed.). Santiago, Chile.
- Centro de Perfeccionamiento, E. e I. P. (2017). Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas.
- Chile, M. Marco para la Buena Dirección (2005). Chile.
- Chile, M. (2015a). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Santiago, Chile.
- Chile, M. (2015b). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Santiago: Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP.
- Chile, G. de. (2017a). Consejo Nacional de Educación.
- Chile, G. de. (2017b). Superintendencia de Educación.
- Conejeros, M., Manríquez, P., & Solar, M. (2009). La gestión de los directores de escuelas en Chile : requerimientos de una gestión eficaz, 130–138.
- Delgado, M. (2004). La función de Liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal. *Enseñanza*, 22.
- Educativo, C. de D. de L. (2016). *Sistema educacional chileno ¿Qué políticas para los directivos?* Santiago, Chile.
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. Avances en investigación 17. Lima.
- Gobierno de Chile. (2017). Agencia de Calidad.
- Gómez-Gajardo, F. (2014). *Modelo de competencias profesionales para directivos escolares: desarrollo y aplicación al ámbito de la educación particular subvencionada, Chile*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos.
- Javier, F. (2015). Liderazgo para el aprendizaje : ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? *RELIEVE*, 21, 1–21. <https://doi.org/10.7203/relieve.21.1.5015>
- Loya, S. (2011). *Liderazgo : en el comportamiento organización*. (©2011. México, D.F. : Editorial Trillas, 2011, Ed.) (2a). Mexico.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo: directivos construyendo escuela*. Lima.
- Ministerio de Educación y Deportes, R. A. (n.d.). Formación para Directivos | Nuestra Escuela.
- Muñoz Stuardo, G., & Marfán Sánchez, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile Competences and Training for Effective School Leadership in Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 63–80.
- Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2010). ¿La posición olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile, 9, 53–81. <https://doi.org/10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE2-FULLTEXT->
- Perú, G. de. (2017). Ministerio de Educación de Perú.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo Escolar. Política y práctica (Vol. 1)*. OCDE.
- Pozner, P. (2014). Aspectos Claves del Liderazgo Pedagógico. In *Liderazgo Pedagógico*. Lima: Mundo Cultural.
- Reina, C. de. (1960). *Biblia*. Nashville, Tennessee: Broadman&Holman Publishers.
- Sánchez, M. P., & Elena, S. (2007). La gestión estratégica de la universidad contemporánea: Reflexiones sobre la potencialidad de los modelos de capital intelectual. *Tribuna de Debate*, (42), 1–20.
- Villela Treviño, R. (2015). *Modelo de Competencias del Director Escolar Exitoso*. Tecnológico de Monterrey.
- Vogel, E. E. (2015). Fundamentos bíblicos de la educación adventista.

Weinstein, J. (2014). Liderazgo directivo, factor clave para el éxito escolar. In *En el marco del ciclo de conferencias del Servicio Civil sobre Modernización del Estado. Santiago, Chile: Registro Civil.*

Weinstein, J., & Hernandez Vejar, M. (2014). Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 13(3), 52–68. <https://doi.org/10.5027/PSICOPERSPECTIVAS-VOL13-ISSUE3-FULLTEXT-468>

White, E. (1971a). *Consejo para los Maestros*. Pacific Press Publishing Association.

White, E. (1971b). *Consejos para los Maestros*. Pacific Press Publishing Association.

White, E. (2007). *Mente, Carácter y Personalidad*. Asociación Publicadora Interamericana.

White, E. (2009). *La Educación*. (A. P. Interamericana, Ed.).