



UNIVERSIDAD NACIONAL
“PEDRO RUIZ GALLO” FACULTAD DE
CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN



UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO PARA LOGRAR MEJORES
APRENDIZAJES EN LOS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“MANUEL NORIEGA VALERA”, SAN MIGUEL - 2015**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A)
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

AUTORES

Prof. CESAR AGUSTIN MALCA APAESTEGUI

Prof. YESENIA ELIZABETH TEJADA MARIN

ASESOR

DR. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO

LAMBAYEQUE – PERÚ

2019

**EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO PARA LOGRAR MEJORES
APRENDIZAJES EN LOS ESTUDIANTES DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“MANUEL NORIEGA VALERA”,
SAN MIGUEL - 2015**

PRESENTADO POR:

CESAR AGUSTIN MALCA APAESTEGUI
AUTOR

YESENIA ELIZABETH TEJADA MARIN
AUTORA

DR. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO
ASESOR

APROBADO POR:

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA
PRESIDENTE

M. SC. MARTHA RIOS RODRIGUEZ
SECRETARIO

M. SC. EVERT FERNANDEZ VASQUEZ
VOCAL

2019

DEDICATORIA

A mis padres, mi esposa, hermanos, por el apoyo para continuar superándome y ser mejor en mi desempeño profesional como educador.

A mis padres, abuelitos, mi esposo, hermanos, por el apoyo incondicional que me brindan para superarme en mi profesión y ser un docente competente.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarnos e iluminar nuestras vidas para seguir adelante a pesar de las vicisitudes, a nuestro asesor el Dr. Julio Sevilla Exebio; quien nos orientó permanentemente para realizar este trabajo.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO.....	xv
1.1. Ubicación.....	16
1.2. Proceso Del Problema	20
1.3. Como se Presenta el Problema en la Institución Educativa.....	29
1.4. Metodología.....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	34
2.1. Base Teórica	35
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA.....	57
3.1. Análisis de Liderazgo Pedagógico Directivo en la Institución Educativa “Manuel Noriega Valera”	58
3.2. Construcción del Modelo Teórico	61
3.2.1. Presentación.....	61
3.2.2. Fundamentación.....	62
3.3.3. Esquema de la Propuesta.....	64
3.3.4. Objetivos	65
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	82
LINKOGRAFIAS	83
ANEXOS.....	84

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se encontró que el problema en el lugar donde íbamos a investigar era la carencia de liderazgo pedagógico directivo, expresado en el autoritarismo de los directivos, carencia de organización de los docentes, primar intereses personales, conflictos entre docentes, conflicto entre docentes y directivos, que no permite mejores aprendizajes en los estudiantes del nivel secundario de la institución Educativa “Manuel Noriega Valera” de la provincia de San Miguel – Cajamarca, 2015, la hipótesis a defender es planteada de la siguiente manera; si se diseña un Taller de liderazgo pedagógico directivo se contribuirá a mejorar los aprendizajes en los estudiantes de la I:E “Manuel Noriega Valera”, distrito de San Miguel, provincia de San Miguel – Región Cajamarca, se utilizó una muestra igual a 54 estudiantes, tomados de una población de 54 estudiantes, a la que en primera instancia fue diagnosticada para comprobar el problema. Después de acreditado el problema se procedió a la aplicación de la propuesta denominada. El taller como propuesta permite al directivo y a los docentes una sinergia para alcanzar el objetivo común que es el de mejorar los aprendizajes en los estudiantes. Esta participación activa de todos los miembros para conocer sobre liderazgo pedagógico directivo es muy importante para el logro del objetivo. Los talleres no sólo se desarrollaron para el directivo, sino también para toda la plana docente, porque ellos también son líderes y ese liderazgo se manifiesta en el aula donde organizan y llevan a cabo su trabajo con los púberes y adolescentes;

Palabras claves: el liderazgo pedagógico directivo, mejores aprendizajes, estudiantes, talleres.

ABSTRACT

The research work is to propose the development of pedagogical leadership workshops in order to improve student learning outcomes. The problem that is faced in this research is characterized by the lack of pedagogical leadership in order to achieve better learning in the students of the secondary level of the educational institution "Manuel Noriega Valera" of the province of San Miguel - Cajamarca, 2015. The workshops were not only developed for the manager, but also for the whole teaching staff, because they are also leaders and that leadership is manifested in the classroom where they organize and carry out their work with the pubescent and teenagers; All under the use of strategies of analysis and understanding of the content of the workshops whose results were predictable from the approach of the hypothesis. To contrast the hypothesis configured as follows; The hypothesis to be demonstrated is, if a leadership pedagogical leadership workshop is designed, it will contribute to improve the learning in the students of the "Manuel Noriega Valera" I: E district, San Miguel district, Province of San Miguel - Cajamarca Region, was used A sample equal to 54 students, taken from a population of 54 students, to which in the first instance was diagnosed to verify the problem. After the problem was proven, the proposal was applied. The workshop as a proposal allows the manager and the teachers a synergy to reach the common goal that is to improve learning in students. This active participation of all the members to know about leadership pedagogical leadership is very important for the achievement of the objective.

Key word: pedagogical leadership, leadership workshops ,students of the secondary

INTRODUCCIÓN

Actualmente se postula que el desarrollo de un país y la satisfacción de las necesidades humanas se pueden lograr con la educación de su gente. Este desarrollo exige un nuevo modo de interpretar y de participar en la realidad. Obliga a desarrollar la capacidad para observar y evaluar el mundo, las personas y los procesos de una manera crítica, creativa y desde el cruce de diversas disciplinas y perspectivas. Es preciso examinar en qué medida el medio reprime, soporta o estimula a que las personas desarrollen sus potencialidades. Así, que mejorar los logros de aprendizaje es la finalidad de la Institución Educativa “Manuel Noriega Valera”.

En la Ley General de Educación se establece que el Director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión, pedagógica, administrativa e institucional; ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos.

El Director tendrá a su cargo la representación legal de la institución educativa, pero también es el líder pedagógico que será el responsable del desenvolvimiento académico y los resultados de los aprendizajes de los estudiantes y administrativamente lo representa ante la comunidad. En el desempeño de su tarea recabará y fomentará la participación de los maestros, padres, estudiantes y miembros de la comunidad. Al igual tendrá las siguientes funciones y deberes: promoverá y mantendrá un clima institucional favorable al proceso educativo que ofrezca protección y seguridad a todos los miembros de la comunidad escolar; ejercerá funciones incidentales a la dirección administrativa de la escuela que deleguen, y cualquier otra dirigida a mejorar la administración y calidad de la educación.

En el campo administrativo educativo, se señala al director como líder de la escuela. En su función de líder es agente de calidad educativa, y por lo tanto su papel será de gran importancia en el logro de los objetivos de la institución, enfocándose en la construcción de una cultura escolar de calidad. El director escolar como líder educativo, debe poseer unas características y competencias que redunden en mejores escuelas y por consiguiente en un mejor aprovechamiento académico de los estudiantes.

El líder educativo debe poseer una serie de rasgos para poder desempeñar un buen papel de líder, debe ser motivador, guía y mediador en situaciones y conflictos dentro de la

escuela, buscando la satisfacción de todos y el bienestar de la Institución. El modelo de motivación laboral presentado por Víctor Vroom en su teoría de las expectativas establece que el esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

El liderazgo del director juega un papel importante en la dirección de una escuela, lo cual determina la calidad tanto en los resultados de la institución como en la satisfacción de los profesores y de la comunidad escolar. Una escuela de calidad es aquella que asume colectivamente la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo de la institución (Grinberg, 2003).

El director escolar es factor importante en todo proceso educativo ya que la calidad de su gestión determina el nivel de desempeño de la comunidad escolar en general. Los deberes y tareas deben estar dirigidas al logro de lo que debe ser la meta universal de la educación: la formación integral de los alumnos.

El logro del aprendizaje de los estudiantes depende no sólo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes.

Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

Los estudios sobre escuelas eficaces, confirman la importancia del liderazgo directivo en los resultados de aprendizaje y ayudan a esclarecer las características que debe tener ese liderazgo para ser eficaz.

En el marco de un mundo social, académico y profesional, cada vez más exigente y cambiante, hoy en el Perú existe plena conciencia de que el acceso a la educación no ha logrado garantizar en nuestros estudiantes el desarrollo de capacidades esenciales para un desempeño futuro adecuado. Las evaluaciones nacionales e internacionales muestran, por un

lado, que los logros de aprendizaje de nuestros estudiantes están muy por debajo de lo esperado; y por otro lado, que la educación es altamente estratificada e inequitativa.

Al comenzar el siglo XXI, el Perú inicia un proceso de reforma del Estado con la finalidad de superar las brechas de pobreza y exclusión del país y fortalecer el proceso democrático. Desde entonces hasta la actualidad, se han explicitado acuerdos sociales, políticos de Estado y documentos legales que orientan las acciones del sector educativo hacia una educación de calidad con equidad. El consenso es cada vez mayor: avanzar hacia una educación de calidad implica establecer políticas orientadas a mejorar los aprendizajes de los estudiantes y reducir las brechas de inequidad existentes.

Los niños y niñas de ahora no pueden imaginar un mundo sin internet, televisión por cable ni teléfonos celulares. El asombroso avance de la ciencia, la tecnología y las comunicaciones dio saltos espectaculares apenas en los últimos veinte años, progresos que vinieron acompañados de desequilibrios económicos y financieros globales, violencia, guerras e inseguridad en muchas sociedades del planeta, insólitos cambios en el escenario político mundial y en la manera de producir de las empresas.

Estas y otras transformaciones plantearon retos a la educación y al aprendizaje hasta entonces desconocidos; sin embargo, son muchos los maestros que no han tomado nota de ellos y siguen enseñando básicamente lo mismo que recibieron de sus profesores treinta años atrás. Por eso, numerosos países a fines del siglo XX reconocieron la urgente necesidad de reorientar su educación, así como a fomentar la investigación e innovación educativa para ofrecer a todos sus ciudadanos oportunidades educativas distintas. Es hoy un consenso mundial que las nuevas generaciones deben adquirir en las escuelas las capacidades que ahora se requieren, para enfrentar los nuevos desafíos y hacer posible una convivencia humana basada en el respeto, la colaboración y el bienestar.

En la última década del siglo XX se reflexionó y discutió sobre los desafíos del presente siglo. Esto ocurrió, por ejemplo, en conferencias mundiales como la celebrada en la ciudad de Jomtiem, Tailandia; en la preparación de informes reveladores como el encargado por la UNESCO a una comisión especial presidida por el educador Jacques Delors; alrededor de propuestas de vanguardia, elaboradas por pensadores internacionalmente prestigiosos como Edgar Morin; o en la elaboración de estudios

conjuntos a cargo de países de alto desarrollo cultural y económico, como los congregados en la comunidad europea.

Las diferentes posturas que existen en torno a diversos problemas, pero principalmente al campo educativo referente al aprendizaje de los estudiantes, exigen que los alumnos examinen sus propios supuestos y desarrollen su autoconciencia para que puedan discernir lo bueno de lo malo, y así enfrentar la presión ejercida en los diversos ámbitos de la sociedad.

Es importante que los maestros tomen conciencia que los alumnos necesitan de acompañamiento cuando rompen y construyen sus formas de mirar el mundo. Por ello, la función del maestro será de apoyo y ayuda para que los alumnos puedan construir nuevas estructuras de pensamiento, posturas personales e iniciar el uso del pensamiento complejo y estructurado.

Es una necesidad abordar el campo de estudio del liderazgo pedagógico directivo para lograr mejores aprendizajes en los estudiantes, buscar incidir en el desarrollo de capacidades relacionadas al análisis de problemas de la realidad y al planteamiento de soluciones a futuro, promover un clima favorable para el buen desempeño de todos los actores educativos para alcanzar aprendizajes de calidad.

En tal sentido, el problema que se ha desarrollado se caracteriza por la carencia de liderazgo pedagógico directivo, expresado en el autoritarismo de los directivos, carencia de organización de los docentes, primar intereses personales, conflictos entre docentes, conflicto entre docentes y directivos, lo que influye en el logro de aprendizajes en los estudiantes del nivel secundario de la institución Educativa “Manuel Noriega Valera” de la provincia de san Miguel – Cajamarca, 2015.

La actualidad del problema se refleja en nuestra realidad y está centrada en la necesidad de desarrollar la capacidad y el perfil del líder pedagógico para que el padre de familia, docente y estudiante asuma un pensamiento crítico que implique el razonamiento cuestionador, autónomo y comprometido, sobre diversos temas y realidades, desde su propio horizonte de interés y comprensión además que actúe y sepa conducirse en forma reflexiva, elaborando conclusiones propias y en forma argumentativa.

Está demostrado, por diversos estudios e investigaciones que el liderazgo de un director o directora en las instituciones educativas es vital para la buena marcha institucional y su consolidación como una organización educativa que aprende permanentemente. Romero (2008), señala que “En una comunidad de aprendizaje, los participantes, que comparten intereses comunes, buscan ayudarse unos a otros, solucionar problemas, compartir y crear conocimientos en forma colaborativa”, sin duda las organizaciones educativas y también otras deben remar para un mismo norte y para ello deben contar con un conductor y líder que los lleve a un buen puerto.

Los estudiantes se dan cuenta con mucha claridad cuando, una institución escolar no tiene conducción, observan las relaciones entre los maestros, las interacciones de comunicación con los padres de familia y en el tipo de proyección o relación con la comunidad. Los maestros, también califican silenciosamente la gestión y sobre todo el estilo de la persona que dirige la organización educativa y los principios con los cuales se moviliza en su función. Las familias de los estudiantes evalúan la gestión en forma permanente, sea este por los niveles de aprendizaje que tienen sus hijos o por las interacciones que ejerce el director con los diversos actores de la comunidad educativa.

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrolla los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizajes después de la acción docente, es decir tiene un grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo.

En la Provincia de San Miguel de la Región Cajamarca no existen estudios abocados a estudiar y recoger evidencia empírica acerca de la incidencia que tiene el liderazgo pedagógico del director sobre el rendimiento académico de los estudiantes. En este contexto, se espera que los hallazgos obtenidos en el presente estudio permitan orientar mejor las acciones políticas de la UGEL para la reforma educativa, iniciada a nivel nacional, esperando

aportar información clara y precisa sobre el papel que desempeña el director en una realidad tan diversa como la nuestra.

El objetivo de esta investigación se orienta a diseñar un taller de liderazgo pedagógico directivo para lograr aprendizajes efectivos en los estudiantes, a través de una buena práctica pedagógica en aula para alcanzar los objetivos educativos que son principalmente los aprendizajes en los estudiantes del nivel secundaria de la institución educativa “Manuel Noriega Valera” del caserío de Tayapampa, Provincia de San Miguel, Región Cajamarca – 2015. Y los objetivos específicos Diagnosticar el liderazgo pedagógico directivo entre los docentes .Diagnosticar los logros de aprendizaje de los **estudiantes**.

La hipótesis a demostrar es, “Si se diseña un Taller de liderazgo pedagógico directivo entonces se contribuirá a mejorar los aprendizajes en los estudiantes , del nivel secundaria de la institución educativa “Manuel Noriega Valera” del caserío de Tayapampa, Provincia de San Miguel, Región Cajamarca – 2015”.

La presente investigación, está diseñado en tres capítulos:

El primer capítulo se presenta el análisis del objeto de estudio; a partir de la ubicación el Centro Educativo, el análisis tendencial de cómo surge el problema; cómo se manifiesta actualmente y la descripción de la metodología, que nos permitió llevar a cabo la investigación.

El segundo Capítulo contiene el marco teórico presentado a través de un estudio documental de diferentes fuentes escritas, que permite una comprensión conceptual del problema de estudios.

El tercer capítulo está constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través del taller aplicado a la plana docente que tienen que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los cuadros estadísticos y propuestas de otras investigaciones, finalizando este capítulo con la propuesta de estrategias de talleres para los directivos y docentes para lograr mejores aprendizajes, en los alumnos de educación secundaria del caserío de Tayapampa.

Se concluye este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias referidas al compromiso de apropiarlas y

hacer de ellas parte de la práctica educativa de los docentes del caserío Tayapampay si fuera posible aplicarlas en todas las instituciones educativas, se finaliza con la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO

1.1. Ubicación

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Institución Educativa “Manuel Noriega Valera”, del caserío de Tayapampa, distrito de San Miguel, provincia de San Miguel, en la región Cajamarca.

El caserío de Tayapampa se ubica en la provincia de San Miguel departamento de Cajamarca, en Perú.

Tayapampa es un caserío que está a 17 km al nor oeste de la provincia de San Miguel, su acceso es por carretera en la entrada denominada Sunuden, perteneciente al caserío del mismo nombre. Sus límites son por el norte con el caserío de Vella Vista, por el sur con el caserío Chiapon, por el oeste con el caserío de Tanón, por el este con el caserío de la Comunidad.

El clima del caserío es tropical, con una temperatura media 20°, teniendo temporadas de fuertes vientos en los meses de agosto. Su clima es abrigado a pesar de encontrarse en la zona andina, esto es debido a que se encuentra rodeado de cerros. Su mayor preocupación y problema latente que presenta el caserío es la escases de agua por encontrarse en una zona alta y seca, solo se abastece en temporadas de lluvias donde su gente aprovecha a sembrar para su sustento del año.

La población es de 1600 habitantes. Tayapampa se ha desarrollado en una meseta que años atrás se sembraba taya de ahí su nombre de Tayapampa, presentando características muy accidentadas geográficamente se encuentra a una altura de 2000 msnm.

Su sistema vial está conformado por 2 carreteras una que une Tayapampa con la pista que va a San Miguel, la otra es la que lo une al caserío Lamaspampa y de ahí a San Miguel.

La principal actividad económica de Tayapampa es la agricultura. Los principales cultivos son el maíz, frejol, plátano, palta, caña de azúcar.

El caserío cuenta con sus autoridades que guían su desarrollo y entre ellos destacan su Agente Municipal y juez de paz.

Tayapampa cuenta con un Centro de salud, Instituciones Educativas en los tres niveles, es decir Inicial, Primaria y Secundaria.

La I.E “Manuel Noriega Valera” nace de la inquietud de algunos pobladores de este caserío Tayapampa – Canchan gestionar la institución educativa del nivel secundario, para lo cual el señor Timoteo Chávez Cuñe y señor celestino Chávez Cuñe donan la parcela denominada “La Esperanza”, lugar donde se encuentra construida la institución y es así que a partir del 20 de noviembre de 1986 fecha en que se adquiere este solar para el colegio se inicia las gestiones para su creación.

En abril de 1987 por primera vez se da atención al nivel secundario en este caserío bajo la modalidad de CEGECOM con el primer grado atendiendo a 33 estudiantes entre varones y mujeres.

El primer concejo de asociación de padres de familia lo integraron:

- ✓ PRESIDENTE: Sr. Toribio Chávez Cuñe.
- ✓ VICEPRESIDENTE: Sr. Zenón Ventura Revilla.
- ✓ SECRETARIO: Sr. Celestino Chávez Cuñe.
- ✓ TESORERO: Sr. Vicente Castro Huangal.
- ✓ VOCALES: Sr. Nelson Llanos Ventura.

Mediante la RDR N° 1117 de fecha 11 de junio de 1987 autoriza el funcionamiento del primer grado de estudios y en la misma resolución se reconoce como director de la I.E.S por CEGECOM a la profesora Sara Camacho Arévalo y como docente por horas al profesor Franklin Vera Chicoma.

En este mismo año un 5 de julio mediante la RDD N° 1321 se reconoce al colegio de la comunidad de Tayapampa – Canchan con el nombre de “Manuel Noriega Valera”, los gestores son:

- ✓ Toribio Chávez Cuñe.
- ✓ Timoteo Chávez Cuñe.
- ✓ Celestino Chavéz Cuñe.
- ✓ Nelson Llanos Ventura.
- ✓ Javier Llanos Ventura.
- ✓ Manuel Mendoza Revilla.
- ✓ Víctor Muñoz Alva.
- ✓ Mercedes Muñoz Alva.

Todos unidos con un solo objetivo a luchar para estatizar la institución educativa secundaria en el caserío Tayapampa- Canchan. Siendo el más renombrado de ellos el señor Toribio Chávez Cuñe, el mismo que tenía que salir para realizar las gestiones y cristalizar el anhelo de contar con un colegio bajo el nombre de estatal realizando un viaje a la Dirección Departamental de Educación Cajamarca, siendo atendido por el director José Antonio Paredes Cerna, el mismo que visitó el caserío el 14 de mayo de 1989 con una comitiva integrada por el señor Sánchez Tarma, el señor Pelayo y el señor Cotrina, para verificar insitu si justifica la creación del colegio, visita realizada a petición de los señores Toribio Chávez Cuñe Corcino Chávez Celis y el Ingeniero Oscar Rojas Gálvez. Visita que fue recibida por estudiantes, docentes y público de las comunidades de Vista Alegre, Chiapón y Tayapampa; posterior a esta visita se obtiene la RDD N° 0597 de fecha 4 de mayo del año 1989 resuelve en el numeral 3 estatizar el colegio “Manuel Noriega Valera” del caserío Tayapampa– Canchan, distrito y provincia de San Miguel. Siendo como primera directora en la modalidad de estatal la profesora Roxana Hernández Mendoza.

Muchos docentes han laborado en esta noble institución impartiendo conocimientos y sabios consejos y que los recuerdan con mucho cariño y gratitud.

Su plana Docente ha ido variando desde su creación , porque al inicio en su mayoría eran nombrados, lo que en la actualidad ocurre lo contrario, es decir solo cuenta

con un director nombrado y tres docentes contratados, que en algunas ocasiones apoyan con el contrato de docentes por necesidad de servicio que puede variar de uno a dos.

La Institución educativa por muchos años no ha contado con personal nombrado y mucho menos un director. A consecuencia de esta situación es que no se ha desarrollado planes de mejora en los aprendizajes ni objetivos claros que comprometan a los docentes a trabajar en lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes.

Como Institución formadora de púberes y adolescentes se ha fijado como visión brindar un servicio que involucra una formación integral promoviendo la adquisición de conocimientos de acuerdo al Diseño Curricular del Ministerio de Educación, respetando la identidad de los niños, relacionando el trabajo pedagógico con sus costumbres, el medio ambiente natural de su entorno, su provincia y su región, buscando su desarrollo sostenible con profesores innovadores.

Del mismo modo cuenta con sus objetivos estratégicos y se propone alcanzar:

) Brindar a los púberes y adolescentes una formación humanística, científica y tecnológica, así como una Capacitación para el Trabajo, en el marco de una sólida formación integral.

) Brindar una formación que permita a los estudiantes adolescentes un desarrollo orgánico, afectivo, cognitivo y espiritual; el conocimiento de sí mismo y de su entorno, así como comprender sus cambios físicos e identidad de género.

) Brindar las orientaciones que le permitan al estudiante iniciar la formulación de un proyecto de vida, sustentado en valores éticos y sociales, le facilite la toma de decisiones vocacionales y profesionales.

) Propiciar el desarrollo de valores y actitudes que permitan la convivencia en los grupos sociales a los que pertenecen, interactuar solidaria y responsablemente con afán de realizaciones y respeto a las normas para ejercer una ciudadanía constructora del bien y de la democracia.

) Atender y resolver los conflictos internos cualquiera sea su naturaleza.

El colegio se encuentra ubicado en el mismo caserío, su material de construcción es rústico y deficiente, casi en su totalidad es de adobe a excepción de sus servicios higiénicos que es de material noble, este último construido recientemente en el 2014 por la Municipalidad Provincial de San Miguel. Las carencias más saltantes son de no contar con un ambiente adecuado y seguro para los estudiantes y profesores. Los ambientes no permiten realizar trabajos de laboratorio, tal es el caso que ocurre en el área de Ciencia, Tecnología y Ambiente, donde existe algunos materiales que se encuentran deteriorándose por la falta de mantenimiento y ubicación en ambiente propicio, también no se cuenta con personal docente para cubrir el cuadro de horas por especialidad.

Académicamente el trabajo docente es agotador y extenso y pierde calidad en el logro de aprendizajes por tener que cubrir las horas libres y áreas que no se enseñan debido a la falta de personal, los docentes enseñan áreas que no le corresponden por ser de otra especialidad. Además los docentes argumentan que su trabajo es por horas porque así lo indica el contrato docente con el MINEDU representado por su órgano ejecutor que es la UGEL San Miguel.

1.2. Proceso Del Problema

A fines de los ochenta, el investigador Robert Marzano identificó que una de las causas del buen desempeño de escuelas de bajos recursos económicos de Estados Unidos era la existencia del factor “profesor comprometido”. Desde ese informe hasta hoy, investigaciones realizadas por organismos de las Naciones Unidas han ratificado esa evidencia: los establecimientos educacionales requieren de líderes que piensen un futuro diferente y que sean capaces de conducir a sus comunidades educativas hacia dicha meta.

En una investigación reciente (Canavese, 2006) en la cual se estudia en profundidad dieciséis escuelas argentinas se muestra que, en aquellas que tienen buen rendimiento, la figura y la presencia del director resultan muy importante. En estas escuelas, la presencia del director y del vicedirector es continua; y sus ausencias por reuniones o trámites son excepcionales. La relación entre los miembros del equipo directivo es respetuosa y fluida. Existen tareas burocráticas, pero no son las prioritarias, se asigna al personal indicado o se postergan frente a tareas de orientación o atención a docentes, alumnos y padres.

Ya sea como directores o en su trabajo en el aula, miles de profesores y profesoras están cambiando la vida de sus educandos alrededor del mundo. Según el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo (SERCE) del Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación (LLECE) de la UNESCO, un ambiente de respeto, acogedor y positivo es una de las claves para promover el aprendizaje entre los estudiantes, y en la práctica supera incluso a los factores socioeconómicos contextuales.

RINCON (2005,84), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano.

El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones:

1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.

2. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

Finalmente respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

MANSILLA (2007, 91), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos ;trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3)que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65%del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

1. En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

2. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.

3. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primero objetivo.

4. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D3 yD2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

5. Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos yD2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.⁷

PEREZ SAAVEDRA, Segundo Sigifredo (2008). En su tesis titulada “El liderazgo facilitador del aprendizaje organizativo en la escuela”, identifico algunas prácticas del liderazgo del personal directivo que facilitaría el aprendizaje organizativo en la institución “Humanismo y tecnología”. Este estudio se basó en la determinar la relación del personal directivo en el aprendizaje de la comunidad educativa y cómo influye el liderazgo del personal directivo en el aprendizaje organizativo de dicha institución educativa.

RAMIREZ (2006, 186), realizó una investigación sobre la “Evaluación integral del desempeño profesional de los docentes de Educación Secundaria de menores de la UGEL N° 06 de Lima para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación”; trabajó con una muestra de 55 docentes que se consideró del universo de 700 profesores de secundaria. Siendo además encuestados los padres de familia y alumnos de las 5 instituciones educativas.

El autor llega a las conclusiones:

1. En la autoevaluación más del 50% de los docentes consideran su trabajo como excelente y muy bueno.
2. En la encuesta de opinión de los alumnos más del 50% de los alumnos consideran que el docente tiene las dos alternativas, un buen y muy buen desempeño.
3. En la encuesta sobre gestión directriz los docentes en un 50% consideran que a veces el director los apoya en la mejora de su desempeño profesional.
4. En la encuesta de opinión de los padres de familia el 45% está totalmente de acuerdo con el desempeño de los docentes, el 45% está parcialmente de acuerdo y el 10% está en desacuerdo con el desempeño de los docentes.¹²

GONZALES CALLE, Ángel (2010). En su investigación denominada “Estilos de liderazgo docente en una institución educativa pública del distrito de Magdalena Lima – Perú”, analizó los estilos de liderazgo desde una perspectiva micropolítica y en un contexto cultural que revaloriza la importancia de la solidaridad, y opiniones compartidas entre los miembros de la institución. La investigación es exploratoria y de tipo descriptivo, enmarcada en tres variables fundamentales: Liderazgo participativo,

carismático y autoritario, que permitió establecer las características más resaltantes de los estilos de liderazgo, determinando de esta manera que los docentes adoptan un estilo autoritario ante determinadas situaciones que atraviesa la institución, que no es determinante ni significativo ante los demás estilos de liderazgo. Por lo tanto, los docentes presentan rasgos de los diferentes estilos estudiados, siendo el liderazgo autoritario el que más se destaca en la Institución Educativa Pública de Magdalena.

Alfredo Rojas cuenta que “dentro del liderazgo educativo, lo que tiene más impacto es el directivo pedagógico, representado por aquel director o directora que se vuelve mentor de sus propios profesores y los motiva para mejorar su práctica en el aula. Toma decisiones clave para toda la comunidad, porque tiene experiencia y porque genera un clima positivo en su ambiente”.

Frente a la crisis de las formas tradicionales de organización y funcionamiento del sistema escolar, se consolida la tendencia a requerir de quienes desempeñan las funciones directivas la capacidad de promover y consolidar formas colaborativas de desarrollar el trabajo docente, para generar consenso alrededor de proyectos compartidos de enseñanza. Como plantea Gimeno Sacristán (1995), el discurso que apela a obtener mayores niveles de autonomía institucional puede, sin embargo, coexistir con un sistema escolar paralizado en una anomia organizada y estable, o con un sistema disgregado por falta de sentido de la práctica cotidiana. Construir espacios de horizontalidad para la toma de decisiones con respecto a la tarea sustantiva de la escuela puede ser un camino para evitar esos riesgos. La función directiva, y en particular su dimensión pedagógica, aparece entonces como uno de los elementos principales para vertebrar el funcionamiento de las escuelas y cohesionar a los docentes alrededor de la propuesta educativa que ofrecen.

Crecientemente el concepto de liderazgo educativo se ha ido introduciendo como tema en el debate educativo y en la investigación sobre mejoramiento de establecimientos y sistemas escolares. El liderazgo educativo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el “sentido” que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood y Jantzi, 2000). El

liderazgo educativo se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como “norte” la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes. Los directivos, aquellas que son propias del liderazgo de aquellas que no lo son: mientras que estas últimas pueden considerar ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización, las primeras ponen el acento en aquella influencia sobre otros que permite avanzar hacia la consecución de metas grupales de carácter educativo (Robinson, 2009). Adicionalmente, es necesario distinguir entre la influencia que proviene del liderazgo de aquella que puede provenir de otros modos de ejercicio del poder en la relación entre quién detenta roles de autoridad y quiénes los de subordinados, como son la fuerza, la coerción o la manipulación. En el caso del liderazgo, los seguidores consideran que la posición del líder y/o sus características personales le asignan el derecho de dirigir los cursos de acción, suele existir una identificación personal con el líder, o al menos se confía en su expertise y, por lo tanto, su influencia es aceptada legítimamente como “lo correcto” (Fay, 1987 en Robinson, 2009).

El liderazgo educativo es un tema que ha cobrado importancia creciente en los últimos años, tanto en la agenda de investigación educativa a nivel internacional, como en las políticas públicas. Se encuentra extendida la creencia entre los actores políticos y el público general de que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las escuelas y de la educación que reciben niños y jóvenes. Es así como en los países que integran la OECD se ha producido un cambio en el sistema escolar tendiente a entregar una mayor autonomía a las escuelas en su toma de decisiones, de manera que puedan adaptarse con mayor facilidad a entornos cambiantes y responder a las necesidades de la sociedad actual (Pont, Nusche y Moorman, 2008). De este modo, las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol. Estos cambios se enfrentan con el desafío de mejorar la calidad de los directores, lo que ha obligado a estos países a considerar el liderazgo como un punto de interés central.

La presencia del liderazgo en la investigación, tiene larga data. Así lo demuestran varios metanálisis realizados internacionalmente, como por ejemplo el de Walters, Marzano y McNulty, publicado en 2003, que recopila estudios sobre la influencia del liderazgo en los resultados académicos de los alumnos, realizados durante

30 años. Asimismo, en el trabajo que realiza Robinson para medir el efecto del liderazgo a partir de investigaciones previamente realizadas, se incorporan documentos a partir de 1978 (Robinson, 2007).

¿Pero qué es el liderazgo educativo? El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes. Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70). De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia.

Pese a lo anterior, al revisar la bibliografía existente en nuestro país sobre la influencia del liderazgo en el aprendizaje, vemos que ésta se ha concentrado en dar cuenta de las acciones ejercidas por aquellos en quienes recaen las tareas que se

atribuyen al líder, generalmente los directores de la escuela. En otras palabras, en escuelas con estructuras mayoritariamente jerárquicas, como las nuestras, esta “función” de liderazgo muchas veces se confunde con la figura de quienes asumen los cargos directivos. En este sentido, la referencia al “liderazgo directivo”.

Por último, creemos que es importante distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo directivo tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes. En la extensa revisión de estudios que realizan Leithwood *et al* (2006), incorporando investigaciones que analizan cuantitativamente el impacto del liderazgo sobre los resultados académicos, identifican que esta variable explicaría entre un 5% y 7% de la varianza entre escuelas, esto es aproximadamente un cuarto de la diferencia explicada por variables escolares (una vez que se ha controlado por el contexto socioeconómico de los estudiantes). Esto implica que el liderazgo sería la segunda variable al interior de la escuela con mayor capacidad de movilizar los resultados, luego de la labor que realizan los profesores al interior de las salas de clases sólo la enseñanza en clase influye más sobre el aprendizaje que el liderazgo educativo (Leithwood, Harris, y Hopkins, 2008).

La importancia del liderazgo sería aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. De acuerdo con Bolivar (2009), los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son más necesarios. En tanto, Weinstein (2009) señala que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyan los resultados académicos de los alumnos.

De acuerdo con Leithwood, Harris, y Hopkins (2008), en el ejercicio de su rol, los líderes exitosos ejecutan el mismo repertorio de prácticas básicas, que si bien tiende a ser común, es sensible a los contextos. Estas prácticas de liderazgo, sin embargo, no se asociarían de manera “directa” con los aprendizajes de los estudiantes, sino más bien “indirecta” ya que estarían intermediadas por el efecto que producen en el trabajo de los

profesores. En otras palabras, las prácticas de liderazgo afectan de manera directa en la motivación, habilidades y condiciones de trabajo (a nivel de escuela y de aula) de los profesores, lo que se traduce en un mejor o peor desempeño docente, el cual a su vez afecta la calidad del aprendizaje de los estudiantes. Siguiendo a Leithwood *et al.* (2006), estas prácticas básicas y comunes de un liderazgo eficaz se agrupan en cuatro grandes dimensiones:

1. Establecer dirección: Proporcionar un propósito de carácter moral, que sirva de motivación para el trabajo del *staff* y los incentive a perseguir sus propias metas.
2. Rediseñar la organización: Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.
3. Desarrollar personas: Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.
4. Gestionar la instrucción: Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases.

Finalmente, como se señaló, estas prácticas de liderazgo no son indiferentes a los contextos. Si bien la literatura indica que existe un cuerpo de prácticas que caracteriza a casi todos los líderes efectivos, también reconoce que dependiendo de los contextos, existe variación en el tiempo y la atención que se le dedica a cada una (Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood y Gu, 2009). En este sentido, elementos tales como la priorización, combinación o secuencia mienta que adquieren, cambian según el tipo de enseñanza que imparta la escuela, el nivel socioeconómico de los alumnos, o de la etapa que se encuentre en su proceso de mejora.

En el Perú, la reforma educativa se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio. La Ley General de Educación, Ley 28044, en su artículo 132 define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las escuelas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes. Si bien las

oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente en la agenda la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes (Ministerio de Educación 2012b). Actualmente, evaluaciones nacionales e internacionales realizadas en el país muestran de manera consistente problemas importantes en los logros de aprendizaje, que revelan un bajo desempeño en los distintos grados evaluados. Así, en la última evaluación censal para estudiantes castellanohablantes de segundo grado de primaria, realizada en el 2013, tan solo el 33% alcanzaron el nivel satisfactorio en Comprensión Lectora, y únicamente el 16% de los estudiantes evaluados logró este nivel en el área de Matemática (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2014). A raíz de los bajos resultados que obtuvieron los estudiantes en las evaluaciones, resulta importante analizar qué factores inciden sobre el rendimiento académico, en especial aquellos que puedan ser objeto de políticas e intervenciones por parte del Estado. Si bien muchos estudios señalan que las características socioeconómicas y culturales de los estudiantes ejercen la mayor influencia sobre los aprendizajes, algunas variables al interior de las escuelas también muestran asociaciones importantes (Alvariño, Arzola, Brunner, Recart y Vizcarra 2000). Así, se considera que la gestión del director y su estilo de liderazgo son un aspecto clave, que determina otros procesos al interior de la escuela, con efectos sobre el rendimiento académico (Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación 2010, Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2004, Unidad de Medición de la Calidad Educativa y Grupo de Análisis para el Desarrollo 2001).

1.3. Como se Presenta el Problema en la Institución Educativa

Por otro lado, la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha contribuido a que esta variable se constituya en un factor primordial en la apuesta por mejorar la calidad de la educación; por ello, se ha convertido en una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial (Bolívar 2010; Pont, Nusche y Moorman 2008).

Durante la última década, el papel del director en la escuela ha logrado visibilizarse gracias al proceso de descentralización educativa que se ha venido implementando. Este proceso contempla la transferencia de la gestión en los ámbitos regional, local y de las propias escuelas, en la búsqueda de lograr una mayor autonomía (Ugarte, Arguedas y Ángeles 2012). Al ser la institución educativa la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo —según lo determina el artículo 55 de la Ley General de Educación, Ley 28044—, con esta nueva propuesta se intenta transferirle funciones y capacidades de toma de decisión. En este escenario, el papel del director se vuelve estratégico, en la medida en que se establece una política que le da mayor autonomía, otorgándole nuevas funciones para la gestión institucional y pedagógica (Unidad de Medición de la Calidad Educativa 2006; Uribe 2007). Así, actualmente, las políticas del sector Educación están orientadas a la reforma escolar, y priorizan una gestión centrada en los resultados y aprendizajes.

En cuanto a la reforma de la institución educativa, el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2012-2016 (Ministerio de Educación 2012b) establece que, en el ámbito de la gestión escolar, las escuelas deben asumir la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, con lo cual se centra a toda la organización en los aprendizajes. Aquí también encontramos que se ha identificado la necesidad de trabajar con directores seleccionados, formados y organizados en función del liderazgo requerido para afrontar los retos de la reforma. Asimismo, para la formación superior pedagógica también se prioriza la preparación de los directores en función del liderazgo pedagógico que favorezca los aprendizajes de calidad.

En la misma línea, el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (Sineace) y el Ministerio de Educación (Minedu) están sumando esfuerzos en la reforma emprendida para mejorar la gestión de las instituciones educativas.

En el primer caso, el Sineace busca evaluar la calidad de la gestión educativa estableciendo la dirección institucional como uno de los cinco factores que determinan la calidad del servicio ofrecido por la institución educativa (Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica 2011). En este factor se resalta la necesidad de que la gestión y la conducción de la institución

educativa estén orientadas hacia un proceso de enseñanza aprendizaje y la formación integral de los estudiantes, y se precisa un estándar para el liderazgo participativo que debe ejercerse desde la dirección escolar. Por otro lado, el Minedu ha elaborado el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014), que define el papel y la responsabilidad que el director debe asumir para generar un impacto en la calidad de la enseñanza y de los aprendizajes de los estudiantes, brindando apoyo y acompañamiento al trabajo de los docentes.

Se puede apreciar que en cada uno de los puntos expuestos se identifica la importancia que tiene el liderazgo pedagógico en el logro de los aprendizajes por parte de los estudiantes, aspecto que es recogido en las políticas de Estado. Sin embargo, a pesar del reconocimiento otorgado al liderazgo en la dirección y gestión de la educación, tanto en la agenda política actual como en la investigación sobre escuelas eficaces, en el Perú existen pocos estudios abocados a estudiar y recoger evidencia empírica acerca de la incidencia que tiene el liderazgo del director sobre el rendimiento académico de los estudiantes. En este contexto, se espera que los hallazgos obtenidos en el presente estudio permitan orientar mejor las acciones políticas de la reforma educativa, aportando información clara y precisa sobre el papel que desempeña el director en una realidad tan diversa como la nuestra.

La Institución Educativa “Manuel Noriega Valera” se encuentra ubicado en la Región Cajamarca, Provincia de San Miguel en el caserío de Tayapampas una Institución Educativa Estatal que cuenta con una población estudiantil de 54 estudiantes (varones y mujeres) y 4 trabajadores distribuidos dentro de la plana directiva y docente. No cuenta con una infraestructura segura ni adecuada, tiene equipos y herramientas deterioradas por el pasar del tiempo por no contar con ambientes para su preservación.

El personal que labora en la Institución es contratado y actualmente cuenta con un director nombrado por tres años según las disposiciones legales vigentes. El gran compromiso y responsabilidad de esta autoridad que recientemente asume la labor directiva en la institución Educativa es el trabajo en equipo con los docentes y la comunidad educativa en general para lograr en los estudiantes aprendizajes de calidad que estén inmersos en el desarrollo de capacidades, competencias y sean visibles en los

desempeños de los educandos, y de esta forma alcanzar el cambio y el éxito en las vidas de los jóvenes que se educan en nuestra Institución.

Es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas del colegio y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor.

1.4. Metodología

Nuestro estudio es descriptivo porque el método tiene como objetivo detallar las particularidades y analizar sistemáticamente “lo que existe” con respecto a las variaciones o las condiciones de una situación. En estos estudios se obtienen información acerca de las características y comportamiento actual o dentro de un periodo corto de tiempo, delos fenómeno, hechos o sujeto. Como estudio situacional, trata de precisar la naturaleza de una situación tal como se presenta en un momento dado. Y es propositivo, porque se elaboró la propuesta de un taller de liderazgo pedagógico directivo para logra aprendizajes en los estudiantes.

La población o universo, sujeto de investigación, está constituida por la institución educativa de la provincia de San Miguel, que es la I.E “Manuel Noriega Valera” constituidas por todo el personal docente y estudiantes .Debido que el número de la población es reducida, para los efectos de esta investigación fue tomada la totalidad de la población como muestra.

El método que se utilizó en la investigación fue el científico con sus auxiliares: analítico, sintético, deductivo e inductivo.

El método deductivo es aquel que se aplica tanto en el análisis de la situación problemática como en el marco teórico, ya que se plantea el problema en forma general para particularizarlo o delimitarlo ya sí poder explicarlo y comprobarlo en forma

particular, el inductivo que se refiere ir de esta comprobación particular a la general; el analítico se explicó en todo el proceso de investigación ya que descompone el todo en partes para poder interpretarlo; el sintético es la esencia de la investigación y se materializa en las conclusiones para llegar a conocer sus principios y elementos es decir unir las partes en un todo.

Como técnica se utilizó la encuesta, la entrevista, la lista de cotejo, la escala valorativa, ficha de comportamiento, ya que a través de ellas se recogió la información escrita mediante el instrumento correspondiente.

La información recopilada se procesó por medio del computador a través de Microsoft Office 2012, donde se vació toda la información recogida, analizando ítem por ítem y posteriormente se realizó el análisis global por objetivos y por cada una de las variables propuestas. El tratamiento estadístico se concretó en un análisis porcentual y la elaboración de cuadros de frecuencia absoluta. Los resultados se analizaron siguiendo criterios cuantitativos pero ampliando la información de manera cualitativa para una mejor comprensión.

A partir del análisis, la descripción e interpretación de la información, se formuló una explicación lo más fidedigna posible, resaltando lo verdaderamente significativo y estableciendo conexiones con el contexto global en el cual se insertó la situación en estudio.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Base Teórica

A. LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO

ANDER-EGG (1997, 110), nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa.

La relación entre el liderazgo educativo y el desempeño escolar (resultados escolares), en diversos contextos, ha sido objeto de numerosas aportaciones, entre ellas, Sammons, GuyDay y Ko (2011), Horn y Marfán (2010), y Leithwood y Jantzi (2009), cuyas investigaciones evidencian que la preparación, implicación y colaboración entre los líderes escolares, los equipos de docentes y las comunidades marcan las potencialidades y la calidad de los resultados escolares alcanzados por los estudiantes y el impacto futuro en el desarrollo sostenible de los entornos escolares.

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota más característica de líder es la de ser el miembro de un grupo que más frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.

MINEDU en su fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas conceptualiza al líder pedagógico directivo que es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo. Ello implica comprometerse y promover:

- ✓ La motivación de los maestros.
- ✓ El desarrollo de habilidades y capacidades docentes.
- ✓ El mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realiza sus labores

A.1. CARACTERÍSTICAS

El liderazgo es la cualidad esencial de los directivos, si desean diseñar y desarrollar programas para la mejora integral de sus instituciones, concretado en el avance del conjunto de competencias citadas, con especial énfasis en el desarrollo de programas de diversidad, bilingüismo, atención a la pluralidad cultural, etc., profundizando en el dominio de la humana, convertida en el eje de las más relevantes para todas las personas y singularmente para los directivos de los centros educativos.

El modelo de Leithwood comprende ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a continuación explicitamos:

1. Construir una visión de la escuela. A falta de una visión de la escuela, que aglutine los esfuerzos de cambio, no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

2. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.

3. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

4. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El profesorado precisa sentir que la dirección les apoya, está detrás de ellos cuando surgen problemas y reduce la incertidumbre.

5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. Proponer prácticas, como modelos ejemplares, a seguir por el personal.

6. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.

7. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo, como “comunidad profesional” donde, “desprivatizada” la práctica en el aula, se comparta el trabajo y experiencias con los colegas.

8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

A.2. TEORIAS

La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de las personas que asume las funciones de dirección en la escuela son un elemento fundamental que determina la existencia, la calidad y el éxito de procesos de cambio en la escuela (p.e. Coronel, 1995;

Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004). De esta forma, es posible afirmar que si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación. Personas con una preparación técnica adecuada pero, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

Con ello, la literatura sobre “dirección para el cambio” se ha multiplicado en estos años, fundamentalmente en el ámbito anglosajón. Quizá como un indicador no sólo del interés y la importancia de esta temática, sino también de lo difícil de encararlo con éxito. Las paradojas, dilemas y complejidades que subyacen hacen que sea un ámbito escurridizo, difícil de aprehender en su globalidad.

Liderazgo transformacional según Bass

Este nuevo paradigma de liderazgo surge con Burns(1978) , pero es Bass (1985) quien recoge el planteamiento de Burns(1978) y lo operativiza para generar la línea de investigación en torno a lo que se ha llamado “Liderazgo Transformacional”, a pesar de que algunos puristas del idioma español, han señalado que la traducción correcta sería transformador o en su defecto transformativo.

Según Bryman(1996) el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización. Abandonando las teorías del súper hombre y su fuente de influencia se centra más en dar significado a la tarea. De este modo, la visión, la cultura y el compromiso pasan a ser sus dimensiones teóricas más esenciales.

Bass (1985) manifiesta que el liderazgo transformador es una superación del transaccional e incluye cuatro componentes :

El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? María Angélica Salazar UNI revista - Vol. 1, n° 3 : (julio 2006)6

-) carisma (desarrollar una visión)
-) inspiración (motivar para altas expectativas)
-) consideración individualizada (prestar atención, respecto y responsabilidad a los seguidores)
-) estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).
-) El liderazgo transaccional, por su parte, se define por dos componentes:
 -) hacer concesiones a los intereses personales mediante recompensas contingentes (en función de consecución de resultados).
 -) gestión-por-excepción (corrección, retroalimentación negativa, crítica, sanciones)

Para que se cumplan los requerimientos, y la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses (por ejemplo, costo-beneficio).

Gerencialmente el liderazgo lo explica:

Según Norton es "conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común" (Norton, 1998), sobre todo si se tiene en cuenta que los procesos de globalización económica y de apertura comercial han incidido en la competencia y en la velocidad de la producción, así como en el interés y gustos del consumidor.

Por ello, la importancia del liderazgo en los micros, pequeñas y medianas empresas es mayor y fundamental comparativamente con situaciones estables y dinámicas del mercado previsible. Para ubicar el campo de acción del liderazgo se establece, en primer lugar, la diferencia entre lo que corresponde a las acciones de la administración y a las propias del liderazgo. Según Hotgetts y Altman, la administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otras personas, mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador; el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas. Esta influencia, de acuerdo con estos autores, está determinada por dos factores: *1) la posición de poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer*. Sin embargo, la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas.

La conceptualización anterior guarda estrecha relación con el sentido original de la palabra "liderar", la cual viene de *laed*, vocablo común a todas las antiguas lenguas del norte de Europa (holandesa, alemana, anglosajona, noruega, danesa, sueca), y significa 'senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto', significado que permanece más o menos inalterado en dichas lenguas. Un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras la

conduce en la dirección correcta. Sin embargo, el término "liderazgo" ha sido definido desde muy diferentes enfoques:

) "Líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales".

) Liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales.

) El papel más importante del líder es influir en otros para lograr con entusiasmo los objetivos planteados (Mintzberg, 1980).

) Liderazgo es "cualquier tentativa par influenciar el comportamiento de un individuo o de un grupo".

Las definiciones anteriores especifican que el líder influye, dirige y guía, y mientras toda la actividad está centrada en él, lo seguidores sólo obedecen para realizar las actividades encaminadas al logro de las metas, sin tener la posibilidad de expresar sus opiniones; en estas definiciones se observa un enfoque autocrático.

) El liderazgo es la capacidad de decidir lo que debe hacerse y luego lograr que los demás quieran hacerlo.

) Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de un individuo o individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada.

B. LOGROS DE APRENDIZAJE

B.1. CONCEPTO

El aprendizaje lo definimos el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el comportamiento, el pensamiento o los afectos de una persona, a consecuencia de la experiencia y de su interacción consciente con el entorno y con otras personas. En esta experiencia del mundo las personas registran, analizan, razonan y valoran lo que viven, convirtiendo sus percepciones y deducciones en conocimientos. Lo hacen siempre y necesariamente a partir de sus propias posibilidades cognitivas, sus

saberes previos y sus emociones. Los cambios en la persona que se explican por factores biológicos (factores innatos, madurativos o enfermedades) no constituyen aprendizaje.

El aprendizaje se produce gracias a las interacciones conscientes de una persona con otras y con diversos elementos del entorno. Estas interacciones se realizan siempre dentro de algún contexto sociocultural, así como en lugares y en épocas determinados. Esto quiere decir que el aprendizaje siempre está mediado e influido por estos factores. Otras personas en contextos, lugares y tiempos distintos pueden hacer deducciones disímiles de la misma experiencia y elaborar un conocimiento diferente sobre las mismas cosas o hechos. La propia trayectoria de vida de la persona, su personalidad, sus afectos y sus aprendizajes previos, son también mediaciones importantes que influyen en la manera como procesan sus experiencias. Esto quiere decir que aun dos personas que pertenecen la misma cultura, grupo social, territorio y época pueden producir conocimientos distintos de la misma experiencia.

Los cambios producto de la experiencia y las interacciones son más estables y arraigados cuando la persona los siente como propios, es decir, cuando logran integrarse a sus formas de percibir, razonar, valorar o relacionarse. Esta integración no se facilita o se frustra cuando la naturaleza de tales experiencias e interacciones no guarda relación significativa con las necesidades y expectativas de la persona, no logrando por lo tanto convocar su interés. Las experiencias que hacen conexión con el interés de las personas son sólo aquellas que ellas sienten que les aportan sentido.

B.2 CARACTERÍSTICAS

Podemos reconocer en el aprendizaje las siguientes características:

1. El aprendizaje requiere la presencia de un objeto de conocimiento y un sujeto dispuesto a conocerlo, motivado intrínseca y/o extrínsecamente, que participe activamente en la incorporación del contenido, pues nadie puede aprender si no lo desea.
2. Requiere de esfuerzo mental, para acercarse al objeto a conocer, observarlo, analizarlo, sintetizarlo, comprenderlo, y de condiciones óptimas del entorno (que no exista un alto nivel de ruido o factores distractivos).
3. Necesita de tiempo suficiente según cada conocimiento.

4. El nuevo conocimiento será mejor aprendido si se respetan los estilos cognitivos de quien aprende, su inteligencia predominante dentro de las inteligencias múltiples y las características de lo que se desea aprender, ya que no se aplicarán las mismas estrategias para aprender a andar en bicicleta, para aprender a sumar, para aprender un hecho histórico o para ubicarse geográficamente.

5. Se necesita en principio, a alguien que contribuya al aprendizaje, guiando al aprendiente y brindándole las herramientas necesarias, para que luego pueda realizar un aprendizaje autónomo.

6. Significa la integración de un nuevo contenido (conceptual, actitudinal o procedimental) en la estructura cognitiva.

7. Ese objeto conocido y aprehendido debe ser integrado con otros conocimientos previos para que se logre un aprendizaje significativo.

8. El nuevo conocimiento así adquirido se aloja en la memoria a largo plazo y es susceptible de ser recuperado para ser usado en la resolución de situaciones problemáticas, iguales, similares o diferentes a las que motivaron el aprendizaje.

9. El que aprende debe ser capaz de juzgar cuánto aprendió o no aprendió (meta cognición) para saber si debe seguir en la construcción del conocimiento o éste ya se ha arraigado en forma suficiente.

B.3.- TEORIAS

La teoría de Piaget trata de los esquemas. Al principio los esquemas son comportamientos reflejos, pero posteriormente incluyen opiniones acerca del contexto social del aprendizaje tienen un impacto importante en las actuales prácticas educativas.

Las ideas de Vygotsky destacaron el valor de la cultura y el contexto social, que veía crecer el niño a la hora de hacerles de guía y ayudarles en el proceso de aprendizaje. Su teoría defendió siempre el papel de la cultura en el desarrollo de los procesos mentales superiores. La teoría de Vygotsky subraya las relaciones entre el individuo y la sociedad. Vygotsky consideraba que el estudio de la psicología era el estudio de los procesos cambiantes, ya que cuando las personas responden a las situaciones, las alteran.

Vygotsky se centran en el pensamiento, el lenguaje, la memoria y el juego, Vygotsky demuestra que en aquellas aulas donde se favorece la interacción social, donde los profesores hablan con los niños y utilizan el lenguaje para expresar aquello que aprenden, donde se anima a los niños para que se expresen oralmente y por escrito y en aquellas clases donde se favorece y se valora el diálogo entre los miembros del grupo.

Jerome Bruner, considera que el desarrollo del lenguaje constituye un subproducto del desarrollo de otras operaciones cognitivas no lingüísticas, piensa que la interacción y el diálogo son puntos clave en su teoría, muchas de las funciones intrapersonales, tienen su origen en contextos interpersonales, las interacciones con los adultos constituyen la clave que explicaría la adquisición del lenguaje, el niño no adquiere las reglas gramaticales partiendo de la nada, sino que antes de aprender a hablar, aprende a utilizar el lenguaje en su relación con el mundo. El lenguaje se aprende usándolo de forma comunicativa, la interacción de la madre con el niño es lo que hace que se pase a lo lingüístico; en estas interacciones, se dan rutinas en las que el niño incorpora expectativas sobre los actos de la madre y aprende a responder a ellas. Estas situaciones repetidas son llamadas formatos. El formato más estudiado por Bruner ha sido el del juego, en el que se aprenden las habilidades sociales necesarias para la comunicación antes de que exista el lenguaje. Los adultos emplean estrategias a las conductas del bebé y se sitúan por encima de lo que le permiten sus competencias. Este concepto es conocido como andamiaje y es una de las claves dentro de las nuevas teorías del aprendizaje, el aprendizaje lo describen en:

El **Aprendizaje Organizativo** se define como el proceso dinámico y continuo de adquisición e integración de conocimiento, habilidades y actitudes para el desarrollo de recursos hacia la mejora de estos aspectos.

Chris Argyris, junto con Schön, utilizar el término de aprendizaje organizativo y la necesidad del desarrollo de estrategias de integración del conocimiento, para que éste se produzca tanto a nivel individual (de las personas) como colectivo (dentro de equipos y/u organizaciones).

Se distinguen dos tipos o niveles de aprendizaje organizativo:

La perspectiva del cambio .Se refiere a la función adaptadora del aprendizaje en las organizaciones, basándose en su capacidad de cambio y transformación.

La perspectiva del conocimiento. Hace referencia al cambio que ha sufrido una organización, generado por el conocimiento y dicho aprendizaje.

Al igual que ocurre con el capital intelectual , términos relacionados también con la gestión del conocimiento, una adecuada gestión del aprendizaje organizativo proporciona a ésta una gran ventaja competitiva.

Teoría de la Acción Comunicativa.-Habermas propone un modelo que permite analizar la sociedad como dos formas de racionalidad: la racionalidad sustantiva del mundo de la vida y la racionalidad formal del sistema, pero donde el mundo de la vida representa una perspectiva interna como el punto de vista de los sujetos que actúan sobre la sociedad, mientras que el Sistema representa la perspectiva externa, como la estructura sistémica (la racionalidad técnica, burocratizada-weberiana, de las instituciones). Para Habermas la sociedad es un conglomerado de sistemas complejos, estructurados, donde el actor desaparece transformado en procesos (sistema-racional-burocrático), y por otro lado, también incluye el análisis sociológico que da primacía al actor, como creador. Habermas en Teoría de la Acción Comunicativa, refiere que al elegir un determinado concepto sociológico de acción, nos comprometemos con determinadas presuposiciones ontológicas.

Conceptos de acción, empleados por Habermas:

1.- El concepto de **acción teleológica** que ocupa el centro de la teoría filosófica de acción desde la época de Aristóteles. El actor realiza un fin o hace que se produzca el estado de cosas deseado, eligiendo en una situación dada los medios más congruentes y aplicándolos de manera adecuada.

2.- El concepto de **acción regulada por normas** se refiere no al comportamiento de un actor en principio solitario que se topa en su entorno con otros actores, sino a los miembros de un grupo social que orientan su acción por valores comunes

3.- El concepto de **acción dramática**, el actor transmite en su público determinada imagen al poner de manifiesto lo que desea, su propia subjetividad.

4.- El concepto de **acción comunicativa** se refiere a la interacción de sujetos capaces de lenguaje y de acción que entablan una relación interpersonal

La acción comunicativa es definida como “una interacción mediada por símbolos”. Tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente.

Habermas asigna al marco institucional de la sociedad, las siguientes funciones:

- Organización colectiva para la conservación de la especie, la cual no está asegurada exclusivamente por el instinto;

- institucionalización del aprendizaje y acomodación,

- la represión y canalización de tendencias libidinosas o agresivas que resultan disfuncionales para la propia conservación colectiva de la sociedad.

Habermas contempla **la acción comunicativa y el mundo de la vida** como conceptos “complementarios” ,la acción comunicativa puede considerarse como algo que ocurre dentro del mundo de la vida:

Por decirlo así, el mundo de la vida es el lugar trascendental donde se encuentran el hablante y el oyente, donde de modo recíproco reclaman que sus posiciones encajan en el mundo... y donde pueden criticar o confirmar la validez de las pretensiones, poner en orden sus discrepancias y llegar a acuerdos “.

Habermas pretende interpretar el mundo de la vida, suponiendo “*una conexión interna entre las estructuras del mundo de la vida y la imagen lingüística del mundo*“. El lenguaje y la cultura son constitutivos del mundo de la vida mismo.

En la práctica comunicativa cotidiana no hay situaciones absolutamente desconocidas. Incluso las nuevas situaciones emergen a partir de un mundo de la vida constituido desde un acervo cultural de saber que ya nos es siempre familiar. Por lo tanto, no es posible huir del mundo de la vida:

“...los agentes comunicativos se mueven siempre dentro del horizonte que es su mundo de la vida; de él no pueden salirse”.

El acervo de saber del mundo de la vida provee, según Habermas, a los participantes de la *acción* de convicciones de fondo *aproblemáticas*, que más adelante darán lugar a los procesos de entendimiento. En otras palabras: si la *acción comunicativa* es posible, lo es sobre el horizonte *aproblemático* del mundo de la vida.

El mundo de la vida constituye un “*trasfondo moldeador y contextual de los procesos por lo que se alcanza la comprensión*” mediante la acción comunicativa

El presupuesto de la teoría de la acción comunicativa es que, existen **tres mundos**, los que constituyen conjuntamente el sistema de referencia que los hablantes suponen en común en los procesos de comunicación. El mundo externo alude a los *mundos objetivo y social*, y *el interno* al mundo subjetivo. Es decir que, para esta concepción, el hablante, al ejecutar un acto de habla, entabla una relación pragmática con:

> Algo en el **mundo objetivo** (como totalidad de las entidades sobre las que son posibles enunciados verdaderos); o

> Algo en el **mundo social** (como totalidad de las relaciones interpersonales legítimamente reguladas); o

> Algo en el **mundo subjetivo** (como totalidad de las propias vivencias a las que cada cual tiene un acceso privilegiado y que el hablante puede manifestar verazmente ante un público), relación en la que los referentes del acto de habla aparecen al hablante como algo objetivo, como algo normativo o como subjetivo.

El hablante y el oyente se entienden desde y a partir del mundo de la vida que les es común, (porque esta simbólicamente estructurado) sobre algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo. De manera que, entender un acto de habla, significa, para el oyente, saber qué lo hace aceptable. De esta manera, la acción comunicativa se basa en el **consenso simbólico**. La verdad, la rectitud y la veracidad, respectivamente, son los criterios de verdad. El mundo de la vida es el lugar trascendental en que el hablante y el oyente se salen al encuentro planteándose esas

pretensiones de validez; es el horizonte de convicciones comunes aproblemáticas en el que se da la acción comunicativa.

Mediante la distinción entre *trabajo e interacción*, Habermas reconstruye la evolución de la sociedad desde la Edad Media hasta nuestros días. Así tenemos, que en la sociedad tradicional (hasta la burguesía moderna), el marco institucional se legitima mediante interpretaciones míticas, religiosas y metafóricas de la realidad en su conjunto.

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores, establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta.

Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder.

Fases del proceso

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.

5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).

6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

Desarrollo de los integrantes del equipo

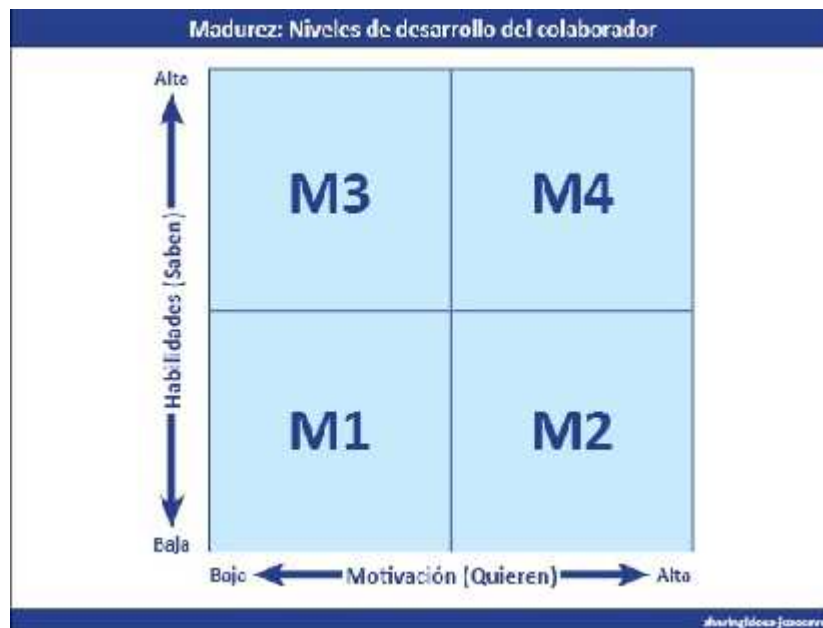
Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

) Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales...

) Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo...

Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente cuadro...



Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

M1 (No saben y no quieren)

No son competentes ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan ordenes directas y claras.

M2 (No saben, pero quieren)

No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

M3 (Saben, pero no quieren)

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento...

M4 (Saben y quieren)

Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos.

Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

Representación gráfica del Modelo

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico)

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida. Implica el grado de quién...:

1. Fija metas y objetivos.

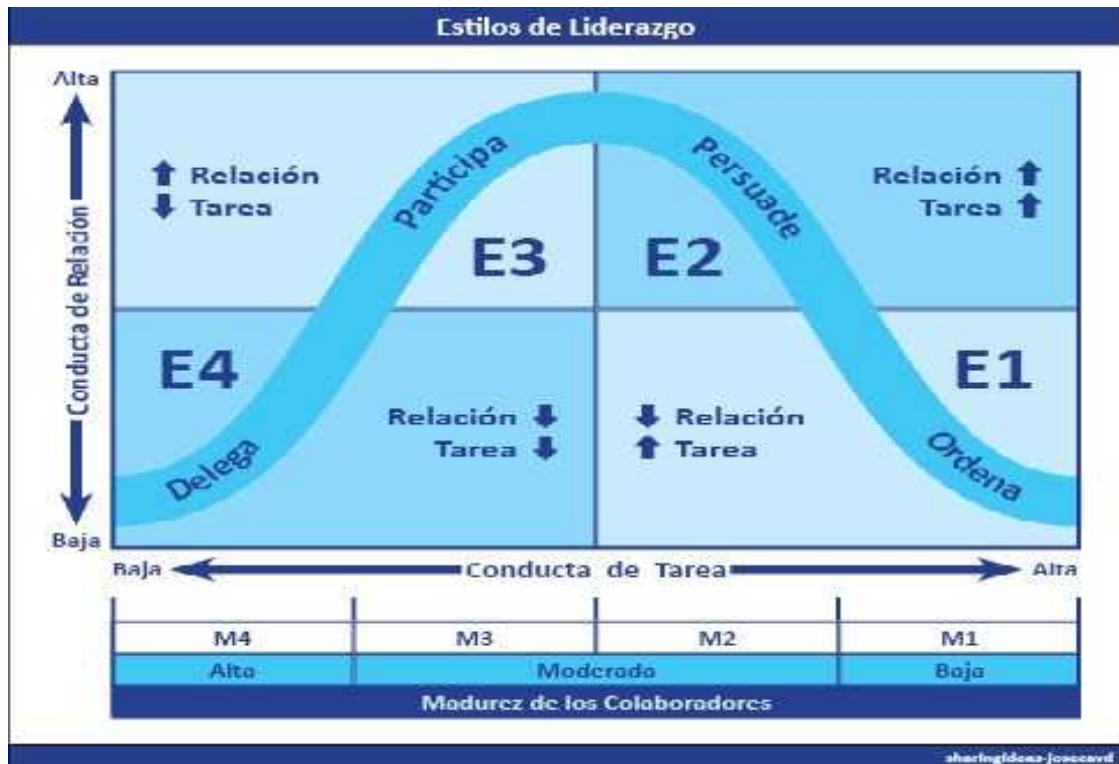
2. Determina tiempos y plazos.
3. Organiza.
4. Dirige.
5. Controla.

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico)

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

1. Apoyo.
2. Delegación.
3. Escucha activa.
4. Retroalimentación.
5. Relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard:



En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez (que hemos obtenido al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo).

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos:

) M1 = Estilo de Liderazgo E1

) M2 = Estilo de Liderazgo E2

) M3 = Estilo de Liderazgo E3

) M4 = Estilo de Liderazgo E4

Estilos de liderazgo

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: el líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.

2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.

3. Supervisa de cerca.

4. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.

“El líder toma las decisiones”

E2: el líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.

2. Explica sus decisiones.

3. Permite aclaraciones.

4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.

5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador

y explicar sus argumentos”

E3: el líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede

tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.

2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera 'deudas' personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder

E4: el líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.
2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL se refiere a la capacidad de una persona para utilizar la emoción de manera proactiva, tanto sus propias emociones como las de los demás a su alrededor, y tanto a nivel consciente como subconsciente, como una herramienta para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones.

Daniel Goleman, conecta las cualidades de la inteligencia emocional directamente con el liderazgo y argumenta que el éxito en éste no depende exclusivamente de las cualidades más tradicionales de competencias prácticas e intelectuales.

Goleman escribe: "No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Ellas son importantes, pero sobre todo como 'capacidades de umbral', es

decir, que son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición 'sine qua non' del liderazgo. Sin ella, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aún así no será un gran líder". Goleman identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social.

Auto-conciencia La autoconciencia es la capacidad para identificar las propias fortalezas y debilidades, y de comportarse en el lugar de trabajo de manera de capitalizar las primeras y minimizar las segundas. Franqueza acerca de las áreas de debilidad, comodidad con uno mismo y "un sentido fuerte y positivo de autoestima" caracterizan a las personas que son conscientes de sí mismas. Parte de la autoestima es la voluntad de escucharse a uno mismo antes que nadie. De acuerdo a las observaciones de Goleman y Malcolm Gladwell, la conciencia de sí mismo va más allá de la auto-evaluación consiente de un individuo, y más profundamente involucra la capacidad innata de una persona para la toma de decisiones, influyendo así en todos los aspectos del desempeño

Auto regulación, La autorregulación se relaciona con la conciencia de sí mismo, pero describe más específicamente la capacidad de controlar las emociones, ya sean negativas o positivas, con el fin de mantener un comportamiento más adecuado a la práctica profesional y la actividad. Goleman escribe acerca de la auto-regulación no sólo como un enfoque reaccionario ante escenarios que pueden empujar, movilizar y distraer, sino también como el impacto constante y deliberado de un ejecutivo en la cultura organizacional

Motivación El principio de la motivación representa la voluntad de logro - entusiasmo, empuje, ambición - independientemente de los obstáculos, y es otro tema constantemente reforzado por los líderes analizados. Los líderes motivados son competitivos - con ellos mismos y con sus pares por igual. Se fijan metas y emplean métodos de medición para cuantificar qué tan bien se han cumplido esos objetivos, si se ha hecho. No cuesta imaginar lo fácil que este rasgo, si no se controla o no está lo suficientemente equilibrado con otras características como la auto-conciencia y la autorregulación, puede socavar un perfil de liderazgo. Sin embargo, Goleman sostiene

que un líder potencial no se materializará en uno real sin una motivación suficiente: "Si hay un rasgo que casi todos los líderes tienen, es la motivación". El líder más fuerte ve oportunidades donde otros no pueden y asume que todos los problemas se pueden resolver, y, más importante, está motivado para aprovechar esas oportunidades y buscar la resolución.

Empatía .La empatía es el cuarto pilar de Goleman de la inteligencia emocional y es quizás el más propenso a la mal interpretación. Pero la empatía tiene un propósito profesional, claro y concreto, y según Goleman "no significa adoptar las emociones de otras personas como propias y tratar de complacer a todo el mundo". Describe la comprensión intuitiva del líder de las necesidades no- técnicas del personal y la capacidad de comunicar esa comprensión efectiva. Como se indica más adelante, la importancia de la satisfacción del personal, sintiéndose respetado y escuchado, no puede ser subestimada. La moral del personal y la satisfacción en el trabajo tienen un impacto enorme en cómo los demás en la organización se sienten acerca de sus trabajos y cómo la totalidad de la organización se desempeña.

Habilidad social, el quinto componente de la inteligencia emocional, es, como la empatía, el reflejo de la interacción de un líder con el mundo, en contraste con los tres primeros factores, que ponen de relieve características más internas. Es la capacidad de un líder de aprovechar las relaciones para promover sus ideas, a través de la simpatía, confianza y respeto. Pero así como la línea no es clara entre la auto-conciencia, la autorregulación, la motivación y la empatía, la habilidad social representa también matices de los otros cuatro. Sin habilidades sociales, los otros cuatro componentes de la inteligencia emocional pueden caer por el piso.

Goleman señala también que, debido a que la habilidad social se basa en relaciones positivas, los líderes más exitosos pueden "parecer no estar trabajando cuando están en el trabajo" y, por tanto, la habilidad social puede ser el área más difícil de cuantificar. Goleman reconoce, de hecho, que la inteligencia emocional en general no siempre es propicia para la medición.

Tomar riesgos inteligentes, buenas decisiones y mostrar iniciativa son las conductas ejemplificadas por los líderes más exitosos y emprendedores. Los principios de la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y habilidades sociales

permiten la claridad y la capacidad para llevar a cabo estos comportamientos, especialmente en las industrias vulnerables sin fines de lucro, donde son cada vez más críticos para la estrategia organizacional.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA

3. Análisis de los Datos y Diseño de la Propuesta

3.1. Análisis de Liderazgo Pedagógico Directivo en la Institución Educativa “Manuel Noriega Valera”

TABLA N° 1:

ACERCA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO.

CRITERIOS	SIEMPRE		NUNCA		AVECES		MUY POCO		TOTAL
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	%
1. Se gestiona oportunamente los docentes para el buen inicio del año escolar y de esta manera no se vean perjudicados los estudiantes en sus clases.	0	00	4	100	0	00	0	00	100
2. Promueve reuniones para aclarar y recordar los roles y funciones de la comunidad educativa (padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad) para el lograr aprendizajes.	0	00	0	00	0	00	4	100	100
3. Motiva permanentemente a los maestros para mejorar su desempeño.	0	00	0	00	0	00	4	100	100
4. Se preocupa por el mejoramiento de las condiciones de trabajo.	0	00	0	00	0	00	4	100	100
5. Promueve el desarrollo de habilidades y capacidades docentes.	0	00	0	00	2	50	2	50	100
6. Da reconocimiento y estímulos a las buenas prácticas pedagógicas.	0	00	0	00	0	00	4	100	100
7. Asesora y orienta con el ejemplo.	0	00	0	00	0	00	4	100	100
8. Tiene altas expectativas de los estudiantes.	0	00	0	00	2	50	2	50	100
9. Felicita públicamente a los estudiantes por sus logros.	0	00	0	00	2	50	2	50	100
10. Involucra a la familia y comunidad en las acciones que	0	00	0	00	0	00	4	100	100

favorezcan al aprendizaje de los estudiantes.									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Encuesta aplicada a la plana docente

La tabla # 1 acerca del liderazgo pedagógico directivo, se observa que un 100% no recibió una palabra de aliento por su trabajo diario y no han recibido algún gesto o acompañamiento en su trabajo que puede ser acertado o errado. Y un 50% manifiesta la poca motivación a través de gestos a los estudiantes por sus logros. Se observa también un alto porcentaje de desánimo por no sentirse valorado y reconocido por las buenas prácticas pedagógicas realizadas en bien de la formación estudiantil.

La falta de preparación y conocimiento de las buenas prácticas directivas hace caer el liderazgo pedagógico en cosas sencillas y esenciales para el éxito educativo e institucional como es el de asesorar con el ejemplo, donde un 100% manifiesta que no lo hace, y los docentes perciben en un 50% que no se tiene altas expectativas en los estudiantes, no se reconoce públicamente sus logros ni se involucra a la familia en el desarrollo institucional tanto administrativo como pedagógico.

TABLA # 2:

LOGRO DE APRENDIZAJES.

CRITERIOS	SIEMPRE		NUNCA		AVECES		MUY POCO		TOTAL
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	%
1. Participas en algunas decisiones con tus profesores, como por ejemplo que te gustaría aprender.	0	00	54	100	0	00	0	00	100
2. Das tus apreciaciones críticas sobre los problemas sociales de tu provincia y región.	0	00	50	92.6	2	3.7	2	3.7	100
3. Resuelves problemas matemáticos de la vida	10	18,5	26	48.1	12	22.2	6	11.1	100

diaria aplicando operaciones básicas.									
4. Te identificas y valoras tu cultura.	11	20.4	17	31.5	21	38.9	5	9.2	100
5. Cuidas y valoras tu medio ambiente, porque sabes que de ello depende la vida.	14	25.9	8	14.8	9	16.7	23	42.6	100
6. Obtienes calificaciones promedio por bimestre o trimestre según calendarización de 14 en todas tus áreas.	0	00	0	00	0	00	54	100	100
7. Te son útiles los aprendizajes adquiridos en el colegio para tu vida diaria.	10	18.5	0	00	32	59.3	12	22.2	100
8. Te identificas con tu colegio.	45	83.3	0	00	7	13.0	2	3.7	100
9. Te gusta representar en actividades deportivas a tu colegio.	49	90.7	0	00	5	9.3	0	00	100
10. Respetas las normas y practicas valores en tu colegio y fuera de él.	26	48.1	2	3.7	15	27.8	11	20.4	100

Fuente: Encuesta aplicada a los estudiantes

Se observa un alto porcentaje estudiantes que no realiza o brinda opiniones acerca de la realidad social o política de su región, esto representa un 100%, del mismo modo en lo referente a sus calificaciones promedios exigidos por el MINEDU para ser un estudiante aceptable, el 100% nunca obtienen calificaciones de 14, lo mismo ocurre con la significatividad de los aprendizajes en la vida cotidiana., donde el 59.3% menciona que a veces le es útil ,mientras que un 83,3 responde que si se identifica con su colegio y eso es algo alentador para trabajar en los aprendizajes de los estudiantes.

3.2. Construcción del Modelo Teórico

PROPUESTA DE TALLER DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA LOGRAR MEJORES APRENDIZAJES EN LOS ESTUDIANTES DEL NIVEL SECUNDARIA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MANUEL NORIEGA VALERA” – 2015.

3.2.1. Presentación

Los problemas de aprendizaje en América Latina es un común denominador de todos los países, pero en especial en Perú donde ya hace buen tiempo se habla de la crisis educativa que viven los estudiantes peruanos. Se intenta dar respuestas a este problema y se han planteado metas a corto y largo plazo a través de una serie de documentos que en papel es la panacea de dicho problema.

A partir de este taller se brinda una alternativa de solución, empezando por fortalecer las aptitudes y capacidades del director para lograr buenos resultados en los aprendizajes de los estudiantes y esto se logrará mejorando diversos aspectos como son la convivencia tanto al interior del aula como en los establecimientos educacionales en general, pueden llegar a transformarse en conflictos importantes si no se manejan adecuadamente. Los docentes en su contacto permanente y directo con los estudiantes juegan un rol fundamental tanto en estas problemáticas como en la motivación al logro de los aprendizajes. Es por esto, que desarrollar talleres de liderazgo pedagógico directivo ayudará no sólo al director, sino también a los docentes quienes son líderes en sus aulas, en el plantel y en la comunidad es una estrategia de gran utilidad para el director y el docente de aula.

El objetivo principal del taller es que los participantes identifiquen las principales características, principios del liderazgo pedagógico directivo y docente, mediación escolar, reciban técnicas y herramientas prácticas para su aplicación en la institución educativa.

3.2.2. Fundamentación teórica

Las teorías referenciales del trabajo de investigación están sustentadas en el enfoque constructivista (fomenta la construcción autónoma de sus aprendizajes), la teoría socio crítica de Habermas (relación escuela sociedad) y la teoría crítica (educación emancipadora) la misma que ha sido incorporado a la educación de maneras muy diversas, pero de forma notable por Paulo Freire en su trabajo con grupos oprimidos que dio lugar al término Pedagogía Crítica, vale decir ubicando el proceso de la enseñanza y el aprendizaje al interior de los principios de la teoría crítica.

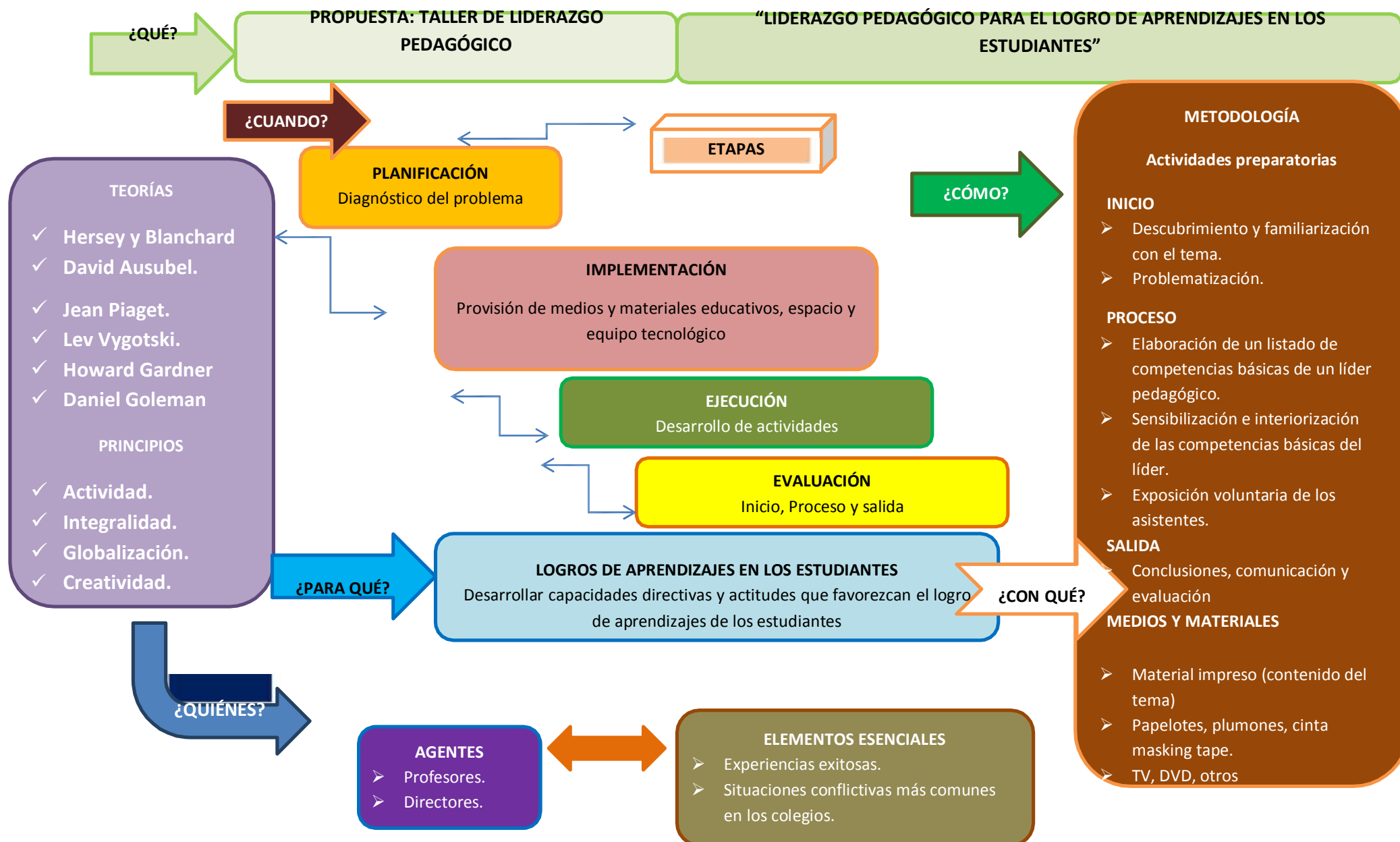
La presente propuesta se justifica por que pretende crear nuevas formas de conocimiento y preparación a través de su énfasis en romper con pensamientos retrogradados, ingenuos que el director sólo se encarga de la parte administrativa y no tiene nada que ver con los aprendizajes de los estudiantes, con las formas tradicionales de abordar el aprendizaje de la historia y en crear conocimiento interdisciplinarios a través de un pensamiento memorístico, donde el que más información guardaba es el que más aprendió. A través de este taller se pretende dar énfasis a los enfoques que plantean trabajar por competencias y para esto se necesita directores actualizados y habidos al cambio para poder guiar y fortalecer la práctica docente para tener éxito en los logros de aprendizajes en los estudiantes.

La propuesta comprende dimensiones:

1. Construir una visión de la escuela, aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.
2. Establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
3. Proveer estímulos intelectuales, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
4. Ofrecer apoyos individualizados.
5. Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. .

6. Inducir altas expectativas de realización, altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer a la escuela en el centro del cambio.
7. Construir una cultura escolar productiva, promueve el aprendizaje continuo.
8. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.
- 9.- Construir una un centro de trabajo donde el eje central será los aprendizajes.

3.3.3. Esquema de la Propuesta



3.3.4. Objetivos

3.3.4.1. Objetivo General

Diseñar y aplicar talleres de liderazgo pedagógico directivo para mejorar los aprendizajes en los estudiantes del nivel secundario de la institución educativa “Manuel Noriega Valera” del caserío de Tayapampa Provincia de San Miguel, Región Cajamarca – 2015.

3.3.4.2. Objetivos Específicos

A. Diseñar un taller sobre liderazgo pedagógico directivo enfocado en mejorar el logro de aprendizajes en los estudiantes.

B. Aplicar varios talleres de liderazgo pedagógico directivo para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

C. Aplicar una encuesta diagnóstico para conocer los aprendizajes de los estudiantes y el tipo de gestión del director.

TALLER DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL LOGRO DE APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES DE LA I.E “MANUEL NORIEGA VALERA”, SAN MIGUEL – 2015.

I. DATOS INFORMATIVO

1.1. TEMA : Liderazgo pedagógico directivo y la mejora de los

Aprendizajes de los estudiantes.

1.2. DIRIGIDO A : Directores y profesores de la EBR.

1.3 OBJETIVO : Romper esquemas de gestión y lograr mejores aprendizajes en los estudiantes

1.3. FECHA : 15 de junio al 20 de junio

1.4. LUGAR : I.E “Manuel Noriega Valera”

1.5. RESPONSABLES: Cesar Agustín Malca Apaéstegui

Yesenia Elizabeth Tejada Marín.

II. INTRODUCCIÓN

Está demostrado por diversos estudios e investigaciones que el liderazgo de un director o directora en las instituciones educativas es vital para la buena marcha institucional y su consolidación como una organización educativa que aprende permanentemente. Romero (2008), señala que “En una comunidad de aprendizaje, los participantes, que comparten intereses comunes, buscan ayudarse unos a otros, solucionar problemas, compartir y crear conocimientos en forma colaborativa”, sin duda las organizaciones educativas y también otras deben remar para un mismo norte y para ello deben contar con un conductor y líder que los lleve a un buen puerto.

Los estudiantes se dan cuenta con mucha claridad cuando, una institución escolar no tiene conducción, observan las relaciones entre los maestros, las interacciones de comunicación con los padres de familia y en el tipo de proyección o relación con la comunidad. Los maestros, también califican silenciosamente la gestión y sobre todo el estilo de la persona que dirige la organización educativa y los principios con los cuales se moviliza en su función. Las familias de los estudiantes evalúan la gestión en forma permanente, sea este por los niveles de aprendizaje que tienen sus hijos o por las interacciones que ejerce el director con los diversos actores de la comunidad educativa.

Reformar la escuela implica transformar la gestión que desarrolla los directivos. La investigación educativa muestra que el liderazgo pedagógico del directivo, es el segundo factor de influencia en los logros de aprendizajes después de la acción docente, es decir tiene un

grado de influencia real e innegable en los aprendizajes de los estudiantes.

Esta acción de los directivos es indirecta, puesto que es el docente el que ejerce una acción directa. Sin embargo, los ámbitos de influencia del directivo son claves para la mejora de los aprendizajes, la calidad de la práctica docente, las condiciones de trabajo y el funcionamiento de la escuela, por lo que se puede afirmar que el rol del directivo en la mejora de la calidad de la escuela es decisivo.

En la Provincia de San Miguel, de la Región Cajamarca no existen estudios abocados a estudiar y recoger evidencia empírica acerca de la incidencia que tiene el liderazgo pedagógico del director sobre el rendimiento académico de los estudiantes. En este contexto, se espera que los hallazgos obtenidos en el presente estudio permitan orientar mejor las acciones políticas de la UGEL para la reforma educativa, iniciada a nivel nacional, esperando aportar información clara y precisa sobre el papel que desempeña el director en una realidad tan diversa como la nuestra.

III. JUSTIFICACIÓN

Los talleres de liderazgo pedagógico directivo planteados se justifican y se tornan pertinentes por la intención del trabajo. Se busca mejorar los aprendizajes y al mismo tiempo lograr elevar la calidad académica en la institución educativa “Manuel Noriega Valera” y estos cambios se reflejen en los estudiantes de dicha institución, en circunstancias en la que los aprendizajes son el eje fundamental de la educación para formar personas más humanas y con criterio ya que se ve asediada de información, por la cantidad de conocimientos que coloca a disposición el internet y otros medios de comunicación. Es menester saber distinguir la información adecuada de la inservible.

El liderazgo pedagógico del director y el trabajo docente son claves para el éxito en los aprendizajes de los estudiantes y obtengan así el logro de aprendizajes significativos útiles para la vida.

Dirigido a:

) Directores y docentes, encargados de brindar un servicio de calidad.

Objetivos

Al finalizar este taller el participante será capaz de:

-) Reconocer distintos estilos de dirección y liderazgo
-) Aplicar estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la institución y en el aula
-) Identificar obstáculos y técnicas comunicacionales para la mediación
-) Aplicar técnicas de mediación para resolución de conflictos

Contenidos

1. Liderazgo Docente

-) Competencias y Habilidades del Liderazgo Eficaz
-) Introducción al Liderazgo Situacional
-) Conociendo al del estudiante.
-) Estilos de Liderazgo

Metodología

El taller es impartido en modalidad presencial, iniciándose con 4 sesiones de 4 horas cada una donde se trabajan los distintos temas con una metodología expositiva-participativa en la que se realizan ejercicios

grupales e individuales, los participantes podrán desarrollar un trabajo práctico aplicando lo aprendido en su propio entorno, y presentan trabajos desarrollados, se comparten experiencias y se realiza la evaluación final.

Duración

- **16 horas**

I TALLER

COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL LIDERAZGO EFICAZ

INTRODUCCIÓN

Nadie en nuestros días pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos.

La existencia de liderazgo es imprescindible en cualquier organización de seres humanos: “El liderazgo es más importante que los sistemas, estrategias o la filosofía de la organización” (Giuliani, R., 2002: 302). “El liderazgo es importante: quién sea el líder y cómo actúe marcan la diferencia” (id, id: 376)

La educación constituye un proceso simultáneo, tanto de construcción de nuevos saberes y desarrollo personal, lo que exige en el mundo contemporáneo una práctica de la gestión educativa interactiva y participativa, en que el directivo, como impulsador de la innovación y del cambio permanente, debe intervenir como sujeto activo que proveche el recurso humano de la institución, para que sea partícipe en los diferentes roles a los cuales debe atender para lograr los

objetivos propuestos sin mayores dificultades, buscando adaptarse a situaciones cambiantes.

En base a estos señalamientos, es importante destacar que las instituciones educativas, deben ser gerenciadas por individuos cuyas cualidades y habilidades profesionales, estén vinculadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un rol protagónico las relaciones humanas.

De lo expuesto anteriormente, se enfatiza la necesidad de que el gerente educativo de las instituciones, cumpla a cabalidad sus funciones destacando entre ellas las competencias y capacidades de un líder eficaz.

DIRIGIDO A: Directores y profesores.

FECHA:

OBJETIVO: Concientizar e internalizar el perfil de un líder que se necesita actualmente para el éxito de los aprendizajes de los estudiantes.

CONTENIDO:

- ✓ Líder pedagógico.
- ✓ La autoestima.
- ✓ Las inteligencias múltiples.
- ✓ La inteligencia emocional.

DESARROLLO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
------------------	---------------------------------	-----------------	--------------------	---------------

Presentación del taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante.	Todos los integrantes del grupo	05 min
Dinámica para el grupo en general	<p><u>Dinámica de presentación:</u></p> <p>Simba manda Los participantes, sentados en círculo, deben seguir las instrucciones que vaya dando el coordinador. Éste les pedirá que realicen una acción determinada.</p> <p>Empleará frases como: «Simba manda ponerse de pie», «Simba manda sentarse» y así sucesivamente. Los participantes deben obedecerlo sólo cuando el coordinador mencione La palabra manda; si acaso señala: «Simba dice: ‘a ponerse de pie’», o sólo: «A ponerse de pie», los participantes NO deben hacerle caso y han de continuar con la acción anterior. La clave es escuchar la palabra manda.</p>	No requiere materiales.	Todos los integrantes del grupo	10 min.
Introducción al tema de líder pedagógico directivo	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática del liderazgo pedagógico para familiarizarse con el tema. Esta introducción también servirá para identificar la percepción que tienen los directores y profesores acerca de este problema por medio de algunas intervenciones y participaciones.	Imágenes.	Todos los integrantes del grupo	12min.
Dinámica para grupos de trabajo	<p><u>Herramienta grupal:</u></p> <p>Representación teatral: Se forman grupos con los participantes y se les da un supuesto caso, ellos deben imaginar cómo es estar en esta situación e interpretarla de una forma corta, una representación teatral, que servirá para entender el problema como si estuvieran inmersos en él.</p>	Tarjetas prediseñadas con casos que pueden representar de violencia familiar.	Todos los integrantes del grupo	20 min.
Receso	Hacer una pequeña pausa:		Todos los integrantes del grupo	30 min aprox.

Elaboración y exposición de un árbol de problemas.	Herramienta Grupal: Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayudar a los directores y profesores a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas	+Tarjetas prediseñadas +Plumones	Todos los integrantes del grupo	50 min
Evaluación y Cierre del Taller	Expositiva: El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.		Todos los integrantes del grupo	5 min.

II TALLER

LIDERAZGO SITUACIONAL

INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo situacional hace referencia a un modelo de liderazgo mediante el cual el líder adopta distintos estilos de liderazgo dependiendo de la situación y del nivel de desarrollo de los empleados.

Todos los equipos de trabajo pasan por diversas fases de desarrollo, de ahí que el estilo de liderazgo más eficaz sea el que se adapte a los colaboradores en cada momento, ejerciendo así un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. Dependiendo de las características del momento, el líder deberá optar por un modo de liderar en cada situación, incluso dando una orientación diferente a la misma persona en situaciones distintas.

En definitiva, el liderazgo situacional se basa en establecer un equilibrio entre los distintos tipos de comportamiento que ejerce un

líder con el objetivo de adaptarse al nivel de desarrollo y competencia de su equipo de trabajo.

Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Dentro del ámbito de la Psicología del trabajo y de los recursos humanos, Paul Hersey y Ken Blanchard diseñaron el modelo de liderazgo situacional. Este modelo afirma que se puede analizar una situación determinada para luego adoptar un estilo de liderazgo apropiado a esa situación y así poder llevar a cabo la tarea exitosamente. El análisis de esta situación va a depender principalmente de la madurez de los empleados.

Hersey y Blanchard definen a la madurez no como edad o estabilidad emocional, sino que para ellos la madurez de los empleados consiste en el deseo de logro que tienen, la habilidad, la experiencia, y la disposición a aceptar responsabilidades.

DIRIGIDO A: Directores y profesores.

FECHA:

OBJETIVO: Manejar situaciones conflictivas en la institución educativa y fuera de ella.

CONTENIDO:

- ✓ Líder pedagógico.
- ✓ La autoestima.
- ✓ Las inteligencias múltiples.
- ✓ La inteligencia emocional.

✓ **DESARROLLO DEL TALLER**

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
-----------	--------------------------	----------	-------------	--------

Presentación del taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante.	Todos los integrantes del grupo	05 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Dinámica de presentación:</u> Por parejas , conversamos con los compañeros que están a la derecha, y averiguamos como se llaman y cuáles son los motivos de la participación.	No requiere materiales.	Todos los integrantes del grupo	10 min.
Introducción al tema de líder pedagógico directivo	<u>Expositiva:</u> Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática del liderazgo situacional para familiarizarse con el tema. Esta introducción también servirá para identificar la percepción que tienen los directores y profesores acerca de este problema por medio de algunas intervenciones y participaciones.	Imágenes.	Todos los integrantes del grupo	12min.
Dinámica para grupos de trabajo	<u>Herramienta grupal: Socio dramas :</u> Se forman grupos con los participantes y se les da un supuesto caso e interpretarla de una forma corta, una representación teatral, que servirá para entender el problema como si estuvieran inmersos en él.	Tarjetas prediseñadas	Todos los integrantes del grupo	20 min.
Receso	Hacer una pequeña pausa:		Todos los integrantes del grupo	30 min aprox.
Elaboración y exposición de un árbol de problemas.	<u>Herramienta Grupal: Espina de Ichihuahua</u> Profundizar en el problema en el sentido del análisis , ayuda a profesores a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos.	+Tarjetas prediseñadas +Plumones	Todos los integrantes del grupo	50 min
Evaluación y Cierre del Taller	Expositiva: El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.		Todos los integrantes del grupo	5 min.

✓

TALLER III

CONOCIENDO AL ESTUDIANTE

INTRODUCCIÓN

No existe algún libro o manual que describa perfectamente cómo es un alumno o el aprendizaje para el mismo, sin embargo existen algunos apoyos y estrategias para poder saber la mejor manera de cómo puede aprender el alumno.

El arte de saber educar consiste en conocer al alumno, esta es la clave para iniciar una buena educación y un buen aprendizaje, para ello no hay buenos o malos métodos sólo buenos o malos profesores.

Es necesario saber ¿Qué hacer para conocer más al alumno? Por eso es necesario que el docente este cerca del alumno y pueda entablar conversaciones no siempre directas sino también indirectas (como un amigo), para sacar información de la cual él/ella se podrá basar al enseñar, como son preguntar gustos personales, cuáles son sus inquietudes, qué cosas les interesan más, de qué modo les gusta trabajar, que no les gusta, que les aburre, todo esto es necesario conocer para darnos una idea o saber cómo actúan antes algunas circunstancias.

También es necesario organizar momentos de convivencia en que ambos profesor y alumnos compartan un poco de su vidas, con el fin de hacer más amenas la convivencia. Algo más importante sería tener presente, además de la revisión de tareas, recordar el día de cumpleaños de cada alumno con un simple y sencillo: Felicidades.

Aunque sea algo insignificativo todas las personas necesitan de cariño y eso lo toma mucho en cuenta el estudiante.

DIRIGIDO A: Directores y profesores.

FECHA:

OBJETIVO: Conocer para actuar correctamente con los estudiantes

CONTENIDO:

- ✓ La autoestima.
- ✓ Las inteligencias múltiples.
- ✓ La inteligencia emocional.
- ✓ Aprendizaje significativo.
- ✓ Aprendizaje social.
- ✓ Desarrollo constructivista de la inteligencia.

✓ DESARROLLO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Presentación del taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante.	Todos los integrantes del grupo	05 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Dinámica de presentación:</u> Con tarjetas, donde cada uno expone sus características	No requiere materiales.	Todos los integrantes del grupo	10 min.
Introducción al tema de líder pedagógico directivo	<u>Expositiva:</u> Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática del conociendo al estudiante para familiarizarse con el tema.	Imágenes.	Todos los integrantes del grupo	12min.
Dinámica para grupos de trabajo	<u>Herramienta grupal:</u> Murió chico ,cada persona expresa el problema llorando		Todos los integrantes del grupo	20 min.
Receso	Hacer una pequeña pausa:		Todos los integrantes del grupo	30 min aprox.

Elaboración y exposición de un árbol de problemas.	Herramienta Grupal: Análisis de actores : Profundizar en el problema en el sentido del análisis.	+Tarjetas prediseñadas +Plumones	Todos los integrantes del grupo	50 min
Evaluación y Cierre del Taller	Expositiva: El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.		Todos los integrantes del grupo	5 min.

✓

TALLER IV

ESTILOS DE LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

Estilos de liderazgo hay muchos, pero estilos de liderazgo que tengan éxito no tantos.

Hoy veremos los tres estilos de liderazgo que más éxito tienen en las organizaciones, y es por ello que son los 3 estilos de liderazgo más comunes que podemos encontrar.

1. Líder autoritario: el líder fija las directrices sin participación del grupo. El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

2. Líder democrático: las directrices son debatidas por el grupo y decididas por éste con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad.

3. Líder liberal o líder Laissez Faire: Laissez faire es una expresión francesa que significa dejen hacer o dejen pasar. De ahí, que este estilo de liderazgo se caracterice por una libertad completa por parte del grupo en las decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a éste a su propia iniciativa.

En este caso para fortalecer el trabajo pedagógico directivo consideramos el más apropiado el estilo democrático, estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

Además, el concepto de liderazgo democrático ha interesado mucho a la Psicología, ya que es necesario el desarrollo de ciertas habilidades y capacidades psicológicas para que se lleve a cabo.

DIRIGIDO A: Directores y profesores.

FECHA:

OBJETIVO: Conocer para actuar correctamente con los estudiantes

CONTENIDO:

- ✓ La autoestima.
- ✓ Las inteligencias múltiples.
- ✓ La inteligencia emocional.
- ✓ Aprendizaje social

DESARROLLO DEL TALLER

ACTIVIDAD	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Presentación del taller	Expositiva: El facilitador dará la bienvenida y presentará el objetivo del taller.	Tarjetas Pre diseñadas con los nombres de cada integrante.	Todos los integrantes del grupo	05 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Dinámica de presentación:</u> auto presentación	No requiere materiales.	Todos los integrantes del grupo	10 min.
Introducción al tema de líder pedagógico directivo	<u>Expositiva:</u> Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática del estilo de liderazgo	Imágenes.	Todos los integrantes del grupo	12min.
Dinámica para grupos de trabajo	<u>Herramienta grupal:</u> Representación teatral: Se forman grupos con los participantes y se les da un supuesto caso	Tarjetas prediseñadas con casos que pueden representar de violencia familiar.	Todos los integrantes del grupo	20 min.
Receso	Hacer una pequeña pausa:		Todos los integrantes del grupo	30 min aprox.
Elaboración y exposición de un árbol de problemas.	<u>Herramienta Grupal:</u> Árbol de objetivos: Profundizar en el problema en el sentido del análisis.	+Tarjetas prediseñadas +Plumones	Todos los integrantes del grupo	50 min
Evaluación y Cierre del Taller	Expositiva: El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.		Todos los integrantes del grupo	5 min.

CONCLUSIONES

- ✓ Con relación al liderazgo pedagógico directivo, se observa que un 50% no recibió una palabra de aliento para su trabajo diario y no han recibido algún gesto o acompañamiento en su trabajo que puede ser acertado o errado. Y un 37.5% manifiesta la precariedad de las condiciones de trabajo en la institución educativa y la escasa preocupación por querer cambiar dichas condiciones. Se observa también un alto porcentaje de desconformismo por no sentirse valorado y reconocido por las buenas prácticas pedagógicas realizadas en bien de la formación estudiantil.
- ✓ Un 50% de estudiantes no brinda opiniones acerca de la realidad social o política de su región en lo referente a sus calificaciones promedios exigidos por el MINEDU para ser un estudiante aceptable, el 50% nunca obtienen calificaciones de 14, lo mismo ocurre con la significatividad de los aprendizajes en la vida cotidiana., donde el 50% nunca los ha adquirido y el 37. % nunca se identifica y valora su cultura y el 37.5 % a veces, y el 50% no se identifica con su colegio y el 12.5 a veces
- ✓ Las teorías están sustentadas en el enfoque constructivista (fomenta la construcción autónoma de sus aprendizajes), la teoría socio crítica de Habermas (relación escuela sociedad) y las teorías de Goleman que ha sido incorporado a la educación buscando motivar y participar con los diversos actores sociales
- ✓ Los talleres de liderazgo pedagógico directivo se torna pertinente por la intención de buscar mejorar los aprendizajes y elevar la calidad académica en la institución educativa “Manuel Noriega Valera”. cambios que se reflejaran en el mejoramiento de los aprendizajes, que son el eje fundamental de la educación para formar personas más humanas y con criterio.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda mantener activo la preparación docente no sólo en la especialización de su área, sino en lo organizacional y directivo para tener mejor desempeño.
- ✓ Realizar talleres donde se convoque a más colegios para compartir experiencias exitosas.
- ✓ Promover la capacitación constante por las autoridades educativas del órgano intermedio como son las regiones de educación y Unidades de gestión Educativa Local.
- ✓ Desarrollar investigaciones sobre el liderazgo en la comunidad, liderazgo estudiantil, liderazgo entre los padres de familia, liderazgo entre las madres de familia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. PRELAC – UNESCO (Proyecto Regional de educación para América Latina y el Caribe), Julio 2005.
2. Álvarez, Manuel. El liderazgo de la calidad total Bilbao: Praxis, 2001.
3. ROBINSON (2009) "Liderazgo Educativo"
4. BEE, M. et al (1989): Gestión de Recursos Humanos, Ed. Ministerio del Trabajo, España.
5. BUSTILLO, C. (1988) Gestión de Recursos Humanos y la motivación de la persona, Revista Capital Humano, España. No. 73. P 17- 28.
6. CASASSUS (2000) "Poder, lenguaje y calidad de la educación" en boletín del proyecto principal, N° 50. Abril. UNESCO, Santiago de Chile.
7. ALVAREZ FERNÁNDEZ, M. "Los estilos de dirección y sus consecuencias: bases para su configuración como estrategia de intervención". En: G. DOMÍNGUEZ FERNÁNDEZ y J. MESANZA LÓPEZ (coord.). Manual de organización de instituciones educativas, Madrid, Editorial Escuela Española, 1996.
8. ÁLVAREZ, MANUEL (2010). *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: WoltersKlumers.
9. BARBER, MICHAEL Y MONA MOURSHED (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. Santiago: PREAL y Cinde.
10. BENAVIDES, MARTÍN Y MAGRITH MENA (2010). *Informe de progreso educativo, Perú 2010*. Lima: PREAL y GRADE.
11. BOLÍVAR, ANTONIO (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedad*, 9(2), 9-33.

12. CASTILLO ORTIZ, ALICIA (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 20, 1-9.
13. CERVANTES GALVÁN, EDILBERTO (1998). Los directivos escolares y liderazgo de calidad. En *Una cultura de calidad en la escuela: liderazgo para el cambio educativo* (pp. 94-106). México: Ediciones Castillo.
14. LABORATORIO LATINOAMERICANO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (2010). *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*. Santiago: Orealc- Unesco.

LINKOGARFIAS

Links:http://www.geocities.com/tomaustin_cl/soc/Habermas/haber2.htm

<http://www.monografias.com/trabajos14/jurgenhabermas/jurgenhabermas.shtml>

http://www.geocities.com/tomaustin_cl/soc/Habermas/haber1.htm

<http://www.monografias.com/trabajos14/jurgenhabermas/jurgenhaberm>

<http://sharingideas-josecavd.blogspot.pe/2014/02/modelo-de-liderazgo-situacional-de.html>

ANEXOS

ACERCA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO.

CRITERIOS	SIEMPRE		NUNCA		AVECES		MUY POCO		TOTAL
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	%
3. Se gestiona oportunamente los docentes para el buen inicio del año escolar y de esta manera no se vean perjudicados los estudiantes en sus clases.									
4. Promueve reuniones para aclarar y recordar los roles y funciones de la comunidad educativa (padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad) para el lograr aprendizajes.									
3. Motiva permanentemente a los maestros para mejorar su desempeño.									
4. Se preocupa por el mejoramiento de las condiciones de trabajo.									
5. Promueve el desarrollo de habilidades y capacidades docentes.									
8. Da reconocimiento y estímulos a las buenas prácticas pedagógicas.									
9. Asesora y orienta con el ejemplo.									
8. Tiene altas expectativas de los estudiantes.									
9. Felicita públicamente a los estudiantes por sus logros.									
10. Involucra a la familia y comunidad en las acciones que favorezcan al aprendizaje de los estudiantes.									

LOGRO DE APRENDIZAJES.

CRITERIOS	SIEMPRE		NUNCA		AVECES		MUY POCO		TOTAL
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	%
2. Participas en algunas decisiones con tus profesores, como por ejemplo que te gustaría aprender.									
2. Das tus apreciaciones críticas sobre los problemas sociales de tu provincia y región.									
3. Resuelves problemas matemáticos de la vida diaria aplicando operaciones básicas.									
4. Te identificas y valoras tu cultura.									
5. Cuidas y valoras tu medio ambiente, porque sabes que de ello depende la vida.									
11. Obtienes calificaciones promedio por bimestre o trimestre según calendarización de 14 en todas tus áreas.									
12. Te son útiles los aprendizajes adquiridos en el colegio para tu vida diaria.									
13. Te identificas con tu colegio.									
14. Te gusta representar en actividades deportivas a tu colegio.									
15. Respetas las normas y practicas valores en tu colegio y fuera de él.									

Encuesta aplicada a los estudiantes

