



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

SECCIÓN DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



**MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN EL LIDERAZGO,
I.E JOSE GALVEZ DE CAJAMARCA, AÑO 2015.**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.**

PRESENTADA POR:

Bach. ALVARO ANTONIO ESLAVA ORUNA

Asesor: Dr. Julio César Sevilla Exebio

LAMBAYEQUE – PERÚ

2016

MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN EL LIDERAZGO, I.E JOSE GALVEZ DE CAJAMARCA, AÑO 2015.

ALVARO ANTONIO ESLAVA ORUNA

AUTOR

DR.JULIO CÉSAR SEVILLA EXEBIO

ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para obtener el Grado Académico de Maestro con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADA POR:

Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE

MSc. Juan Carlos Granados Barreto
SECRETARIO

MSc. Martha Ríos Rodríguez
VOCAL

DEDICATORIA

Con mucho cariño dedico esta investigación,
a mi familia, a mi esposa, a mi hija y a mis hermanos,
quienes han sido mi motivación, para seguir estudiando,
y contribuyendo en algo a la educación del país.

Alvaro

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los diferentes docentes de nuestra universidad, Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, por la buena formación académica que nos brindaron y que nos orientaron para ser líderes pedagógicos y contribuir al cambio de nuestro amado Perú.

El Autor

RESUMEN

La investigación realizada, denominada propuesta de un modelo de gestión educativa basado en el liderazgo del director para mejorar la calidad del servicio educativo en la I.E José Gálvez de la provincia de Cajabamba año 2014” es de vital importancia porque en el colegio se observaba en la mayoría de los docentes desanimo, poca identidad, falta de responsabilidad, de mayor compromiso, no había trabajo en equipo, autoritarismo por parte del director, docentes que no presentaban sus programaciones a tiempo, contradicciones, divisionismo, documentos de gestión como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) El Reglamento Interno (RI) El Manual de Organización y Funciones (MOF) El Proyecto Curricular de Centro (PCC), que no han sido trabajados en consenso, ni se adaptaban a la realidad. Todo ello repercutía o nos daban consecuencias negativas en los educandos, por falta de liderazgo del director, para sacar adelante a esta Institución.

El objetivo general de la investigación que planteé, fue: Proponer un modelo de gestión educativa, basado en el liderazgo del director, para mejorar el servicio educativo en la I.E José Gálvez de la provincia de Cajabamba, región Cajamarca.

Por ello el trabajo realizado con el director y los docentes, se realizó mediante talleres, poniendo en práctica las teorías psicológicas, tales como: De Abrham Maslow, de Daniel Goleman, etc. Porque nuestra hipótesis de trabajo fue: Si se aplica eficientemente una propuesta de un modelo de gestión educativa, basado en liderazgo del director, entonces mejorará la calidad del servicio educativo en la I.E “José Gálvez” de la provincia de Cajabamba.

Es importante destacar que la propuesta del modelo de gestión para mejorar el liderazgo del director, fue importante los resultados que se originaron a partir de los diferentes talleres motivacionales, trabajados con los diferentes agentes de esta Institución educativa.

Palabras claves: Modelo de gestión, liderazgo, director, talleres .

ABSTRACT

The investigation, called the proposal for an educational management model based on leadership of the director to improve the quality of education in the IE José Gálvez of the province of Cajabamba 2014 "is of vital importance because the school was observed in the most teachers get discouraged, little identity, lack of accountability, greater commitment, no teamwork, authoritarianism by the principal, teachers who did not have their schedules on time, contradictions, divisiveness, management documents as the Institutional Educational Project (PEI) the Rules (RI) the Manual of Organization and Functions (MOF) Project Curriculum Center (PCC), which have not been worked on consensus, not adapted to reality. All this gave us reverberated or negative consequences for learners, for lack of leadership of the director, to bring up this institution.

The overall objective of the research that I raised was: Propose a model of educational management, based on the leadership of the director, to improve the educational service in I.E José Gálvez of the province of Cajabamba, Cajamarca region.

Therefore the work with the principal and teachers, was conducted through workshops, implementing psychological theories, such as: De Abrham Maslow, Daniel Goleman, etc. Because our working hypothesis was: If a proposed educational management model based on leadership of the director, is then applied efficiently improve the quality of education in the I.E "Jose Galvez" in the province of Cajabamba.

Importantly, the proposal of the management model to improve the leadership of the director, it was important results that originated from different motivational workshops, worked with the different agents of this educational institution.

Keywords: model management, leadership, director workshops.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACCIÓN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii

CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

1.1 Origen y Evolución Histórica de la Gestión Pedagógica.	20
1.2 Características y Manifestaciones de la Problemática.....	27
1.3 Metodología de la investigación.	31
1.4.1 Los Métodos seguidos en la Investigación Científica.....	32
1.4.2 La Población y Muestra	33
1.4.3 Técnicas e Instrumentos de la Recolección de Datos	33

CAPITULO II

REFERENCIAS TEORICAS RESPECTO AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y A LA GESTION PEDAGÓGICA

2.1 Teorías Científicas	36
2.1.1 Enfoques que ha contribuido a desarrollar la teoría de Liderazgo Transformacional	38
2.1.1.1. Teoría de Campo de Lewin.....	38
2.1.1.2. Teoría de la Inteligencia Emocional.	40
2.2 Base Conceptual	42
2.2.1. El Liderazgo Transformacional para mejorar la Gestión	42
2.2.1.1. Aspectos del Liderazgo Transformacional.....	42
2.2.1.2. Factores de Liderazgo.....	43

2.2.1.3. Tipos de Liderazgo Transformacional.....	46
2.2.1.4. El Liderazgo Compartido en las Instituciones Educativas	48
2.2.1.5. Estrategias, Conductas y Practica del Liderazgo Transformacional	49
2.2.1.6. Esquema de Dirección Centrado en el Liderazgo Transformacional	50
2.2.2. Gestión Educativa	51
2.2.3. Gestión Pedagógica	51
2.2.3.1 Condiciones Necesarias para la Gestión Pedagógica	53
2.2.3.2 Rol del Docente en la Gestión Pedagógica	55
2.2.3.3. Procesos que apoyan la Gestión Pedagógica.....	56
2.2.3.4. Requisitos de una Gestión que Garantice una Educación de Calidad para todos	58
2.2.3.5. Como Fortalecer la Gestión Educativa hacia la mejora de la Calidad de la Educación.....	58
2.2.3.6. Habilidades que debe poseer un Director	59
2.2.3.7 Rol del Director Docente como Líder Pedagógico	61
2.2.4. Las Ciencias de la Educación y la Gestión Pedagógica	62
2.2.4.1 El objeto de las ciencias de la Educación.....	62
2.2.4.2 Algunas Ciencias de la Educación	63
2.3 Definición de Términos	66
2.3.1 Aprendizaje	66
2.3.2 Calidad	66
2.3.3 Calidad educativa.....	66
2.3.4 Competencia	67
2.3.5 Comunicación.....	67
2.3.6 Enseñanza	67
2.3.7 Estrategia	67

2.3.8 Equipo	68
2.3.9 Evaluación	68
2.3.10 Evaluación de Aprendizaje	68
2.3.11 Gestión	68
2.3.12 Gestión Educativa	68
2.3.13 Gestión Pedagógica	69
2.3.14 Líder	69
2.3.15 Liderazgo Transformacional	69
2.3.16 Lineamientos Metodológicos	69
2.3.17 Orientación Educativa.....	69
2.3.18 Programa	69
2.3.19 Programación Curricular	69
2.3.20 Programas Curriculares	70

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	72
3.1.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS.	72
3.1.1.1. Encuesta aplicada a docentes y padres de familia.	72
3.2 MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.	96
3.3 PROPUESTA:.....	97
MODELO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA	97

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación: “Propuesta de un modelo de gestión basado en Liderazgo del Director para mejorar la calidad del servicio educativo en la Institución Educativa José Gálvez de la provincia de Cajabamba, año 2014” se justifica por las siguientes razones:

Porque el tema de liderazgo del director, ha cobrado mucha importancia y trascendencia en las diferentes instituciones educativas a nivel mundial. En varios países se han formado escuelas para directores, por ejemplo Cuba, España, Chile, etc. Para poder concretizar el trabajo de planificación estratégica, trabajo en equipo, es indispensable el liderazgo del director.

En el Perú se vienen dando procesos de concursos para directores, mediante evaluaciones de conocimientos y presentación de documentos. Si partimos de las premisas: que el líder nace o se hace, es importante tomar en cuenta algunos pre requisitos para ser director, desde el análisis psicológico de su personalidad, porque muchos docentes no han podido administrar su propia vida o a su familia y es más complicado administrar una Institución, si tomamos en cuenta, la parte moral, ética, la honradez, el trabajo motivacional en equipo, la identidad, la responsabilidad y por el contrario se acentúa la corrupción, el compadrazgo, la irresponsabilidad, impuntualidad, la cultura del facilismo, la improvisación, el centralismo de poder, el asambleísmo, el desgobierno, la falta de honradez, la falta de trabajo en equipo, la administración basada en chismes, el abuso del memorándum, la desmotivación, la presión, el divisionismo en grupos, pues estos son algunos de los males que aquejan a la mayoría de instituciones educativas de nuestro país. El caso es complicado pues no se selecciona a los mejores directores solamente por evaluaciones de conocimientos o documentos de sus currículos, lo más importante es el análisis de sus perfiles psicológicos, lo que no se hace en el Perú y la puesta en práctica del liderazgo transformacional, motivacional.

Seleccioné el tema del liderazgo del director, en la Institución Educativa José Gálvez en la capital de la provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, porque es el colegio donde estude y donde fui profesor por cinco años consecutivos, observé la falta de liderazgo del director, en la administración y gestión del mismo. Teniendo como muestra que los principales documentos pedagógicos no se han actualizado, no se ha hecho un trabajo en equipo, en el caso del Proyecto Educativo Institucional,(PEI) El Proyecto Curricular Institucional,(PCI) El Manual de organización y funciones (MOF) El Reglamento Interno (RI) documentos muy importantes y tomando en cuenta que ahora los directores son líderes pedagógicos, esto no se trabajó de acuerdo a la realidad, tampoco fueron fruto de un trabajo consensuado, por tanto se nota que se hace un trabajo improvisado, descoordinado. Como consecuencia de ello hay poca responsabilidad de algunos docentes en sus horarios, docentes que no presentan sus programaciones curriculares, malas relaciones humanas, grupos de trabajo separados divisionismo, asambleísmo en constantes reuniones, en suma mala planificación por falta de liderazgo del director y las consecuencias las sufren los educandos, porque este colegio de mucho prestigio y varios lauros ganados a nivel regional y nacional.

Mi objeto de estudio se orienta en mejorar la calidad del servicio educativo, mediante un sistema de evaluación de la gestión administrativa. El objetivo general es proponer un modelo de gestión educativa, basado en el liderazgo del director, para mejorar el servicio educativo de la I.E “José Gálvez” de Cajabamba. Y los objetivos específicos. La hipótesis planteada fue. “Si se aplica eficientemente una propuesta de un Modelo de gestión educativa, basado en el liderazgo del director. Entonces mejorará la calidad del servicio educativo en la I.E “José Gálvez de la Provincia de Cajabamba.

La finalidad del presente estudio es cambiar el viejo pensamiento donde el director ejerce un firme control al fijar metas, mantener la disciplina y evaluar resultados, por la de un líder facilitador para llevar a cabo los objetivos, transmitiendo la visión, motivando a las personas, retroalimentándolas sobre su desempeño, generando la cohesión y sentido de pertenencia al grupo, comprometerse con resultados ambiciosos, pensar en función de sistemas,

pensar estratégicamente, ser visionario y emprendedor, fluyendo constantemente la comunicación.

La presente investigación consta de tres capítulos y una propuesta que a continuación se detallan: El primer capítulo se refiere al Análisis de la Problemática de la Gestión Pedagógica, además podremos conocer sus características geográficas, culturales, sociales, educativas, etc. Este capítulo contiene además el origen y evolución histórica del problema referido a la gestión pedagógica dándonos a conocer como éste ha ido surgiendo y haciéndose cada vez más compleja y exigente en su largo camino evolutivo. Así mismo encontramos sus características y como éstas se han manifestado a nivel mundial hasta llegar a nuestra realidad local e institucional.

El segundo capítulo hace referencias Teóricas respecto al Liderazgo Transformacional y a la Gestión Pedagógica, al marco teórico que es el que da sustento científico a nuestra investigación. Encontramos aquí las teorías científicas como la Teoría de Liderazgo Transformacional de Leithwood, la Teoría de campo de Lewin y la Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, la teoría motivacional de Maslow. La Teoría del Liderazgo Transformacional de Leithwood plantea la necesidad de un líder que promueve el cambio y la innovación para potenciar el desarrollo de las instituciones. Según La Teoría de campo de Lewin el comportamiento humano depende de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. La Teoría de la Inteligencia Emocional de Daniel Goleman destaca el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo. Los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo. Todas las teorías mencionadas dan sustento a la propuesta planteada así como las bases conceptuales en la que encontramos planteamientos de la importancia de la calidad educativa y de la gestión

pedagógica. La definición de términos complementa éste capítulo y ayudan a la comprensión de palabras utilizadas dentro de la investigación.

El tercer capítulo, aborda el Resultado de la Investigación, el Modelo Teórico de la Propuesta y la Propuesta. es decir el análisis e interpretación de los datos, a través de la aplicación de una encuesta a los docentes y padres de familia, donde se llevó a cabo la investigación, básicamente de la información obtenida para el diagnóstico de la problemática, presentando a continuación la propuesta teórica contenida en un programa.

La Metodología utilizada fue la inductiva- deductiva, y descriptiva, y entre las técnicas se aplicó los cuestionarios.

En base a los resultados obtenidos se hizo necesaria la elaboración de un programa de liderazgo transformacional para mejorar la gestión pedagógica el que tiene como sustento las teorías y bases conceptuales, del cual planteamos estrategias orientadas a dar solución al problema a través de la realización de talleres.

Con la propuesta planteada se optimizará la calidad educativa y por ende la gestión pedagógica, quedando de esta manera validada nuestra hipótesis de investigación.

El trabajo en sus páginas finales alberga las conclusiones, recomendaciones y anexos que complementan el trabajo realizado.

El autor

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.- UBICACIÓN GEOGRAFICA.- La Provincia de Cajabamba es una de las trece, que conforman el Departamento de Cajamarca, bajo la administración del Gobierno Regional de Cajamarca. Limita al norte con la provincia de San Marcos, al este y al sur con la Región La Libertad y al oeste con la provincia de Cajamarca. La Provincia de Cajabamba es una tierra privilegiada por sus diferentes recursos naturales en flora y fauna, como consecuencia de un variado relieve geográfico, de pampas, valles, puna, la presencia de la cordillera de los andes, así mismo los diferentes microclimas que se desarrollan en esta zona.

Destacando nuestro majestuoso valle del Condebamba, que es muy fértil y es uno de los valles más importantes del país, siendo un potencial en diferentes tipos de siembras de exportación como el ajo, la palta fuerte, el ají paprika, sin embargo faltan grandes proyectos para explotarlo más, también destaca la crianza de cuyes, de ganado lechero, de carne, animales menores y gran variedad de flora silvestre que es útil en la medicina natural que en nuestros días tiene gran mercado. Tenemos oro y otros minerales que empresas transnacionales han puesto sus ojos en esta zona, sin embargo nos traerán algunos beneficios pero también la contaminación de las aguas que ya viene afectando al valle del Condebamba con la minería informal en la zona alta del cerro Algamarca y lugares aledaños. Es importante estar preparados para hacer algo al respecto. Es necesario darle una explotación turística y construir e invertir por ejemplo en las aguas termo medicinal de Tabacal, haciendo un proyecto como el de aguas calientes o baños del Inca.

Historia

- **Época Pre-Incaica**

Los primeros pobladores de Cajabamba fueron los Lluchus. Los Lluchos constituyeron un Ayllu. Y Cajabamba fue su capital. Las mujeres de este ayllu se vestían con trajes rojos o colorados. Sus cabellos los trenzaban con cintas rojas. Los hombres llevaban una bincha roja en la cabeza. El rojo era su color oficial del ayllu.

- **Agricultura**

Cada familia nuclear de los integrantes de los Lluchos recibía un topo. El topo les servía para su subsistencia, así como para pagar tributo al curaca.

- **Culto**

Los Lluchos eran politeístas. Adoraban a la tierra, y también al sol. Sin embargo su dios principal era el Ataugujo, creador de todas las cosas. Otro de sus dioses era Apu Catequil, héroe que luchó para expulsar de la región a los Guachemines. Estos eran pobladores del imperio Huari.

- **Reino de Huamachuco**

Pasado los años, los diferentes ayllus vecinos de Cajabamba fueron creciendo y se transformaron en Huarangas. Se agruparon y formaron el reino de Huamachuco, que había quedado formado por cuatro Huarangas primitivas. Llama – Huacapongo – Andamarca y Llucho. Este último estuvo ubicado desde su creación, siglo XV, en el territorio que ahora se asienta la provincia de Cajabamba. No obstante dependía del reino de Huamachuco.

- **El Inca**

En 1431, el príncipe Túpac Yupanqui conquistó el reino de Huamachuco, para anexarlo al Imperio Incaico. Los incas habían llevado dos Huarangas más. La de los mitimaes serranos y la de costeños. En 1475 los Huarangas de Huamachuco fueron reestructurados por Túpac Yupanqui, excepto la de Llucho que fue formada el año 1500 por Huayna Cápac.

Durante la Época Inca 1470 fueron sacudidos de sus lugares originales. Varios ayllus de los Lluchos fueron desterrados a otras regiones del Perú, en calidad de mitimaes. Y desde luego, para cubrir los vacíos en la Huaranga Llucho fueron trasladados mitimaes de diferentes lugares de la sierra: Cajabamba y Huamachuco. En la Huaranga de los Lluchos se distinguían cuatro estratos sociales bien definidos: 1) Los Alos o Señores 2) Los Mitimas o extranjeros 3) Los Parques o Clase Trabajadora 4) Las Llanas o Siervos

- **La Conquista**

Apresado el Inca Atahualpa en Cajamarca el 16 de noviembre de 1532 por los conquistadores al mando de Pizarro, éste nombró una expedición comandada por Pizarro y Hernando de Soto. Esta expedición llegó a Cajabamba el 6 de enero de

1533, al día siguiente se trasladaron a Huamachuco continuando con la expedición. En agosto de 1533, Francisco Pizarro, después de haber dado muerte a Atahualpa parten hacia el sur. Cruzarían el río Crisnejas por el puente colgante construido de bejucos y trenzas de cabuya, descansarían con toda su caballería dos días en Cajabamba.

- **El Virreinato**

El corregimiento de Cajamarca fue creado en el año 1565. Comprendía una inmensa extensión de territorio: Cajamarca, Huambos (hoy Chota) y Huamachuco (*hoy Cajabamba, Santiago de Chuco Otuzco, Sincicap y Huamachuco*). El Corregidor no se da abasto de este grande corregimiento, de manera que se nombraron tenientes de corregidor. El teniente de corregidor de Huamachuco prefería residir en el pueblo San Nicolás de Tolentino de Cajabamba atraído por su saludable clima. Nombrar tenientes del corregidor en Huamachuco no fue correcto ya que estos tenientes se habían convertido en autoridades abusivas. Cobraban elevados tributos y reparto irregular de tierras. Hubo sublevaciones. Esas razones fueron las causas para separar a Huamachuco de Cajabamba. El 11 de enero de 1759 se expidió desde Lima la disposición de separación a la Provincia de Huamachuco del distrito de Cajabamba.

- **Creación de Cajabamba**

En 1553 los frailes ermitaños de San Agustín llegaron a Cajabamba con el fin de evangelizar los dominios españoles. Estos erigen una capilla misional en la zona donde ahora es el cementerio Santa Ana, cerca de la famosa “*Peña del Olvido*”. Esta capilla lleva el nombre de San Nicolás de Tolentino, santo de la devoción de los Agustinos. Durante el gobierno del Virrey don Francisco de Toledo, ordenó que los pequeños ayllus dispersados alrededor de Cajabamba habitaran en el pueblo de San Nicolás de Tolentino de Cajabamba. El Poblado de Cajabamba fue destinado como capital de doctrina y no de provincia, por ese motivo fue trazado con calles rectas y angostas y su Plaza Mayor pequeña.

Según otras investigaciones el fundador de la de Cajabamba fue Francisco Álvarez de Cueto, quien llegó con otros españoles trazaron las calles, la plaza de armas y solares centrales para los españoles.

Con el transcurso de los años los hacendados españoles fueron ocupando paulatinamente el pueblo de Cajabamba y se fueron casando con las hijas de los Curacas Lluchos y Mitmas. Terminada la época de la colonia, el pueblo de Cajabamba se había despoblado de indios y en su lugar se había llenado de españoles, criollos y mestizos.

- **La República**

El 12 de noviembre de 1827, el general La Mar da una ley elevando a Cajabamba a la Categoría de Villa. El 9 de noviembre de 1839 el Congreso de Huancayo y emite un Decreto declarando a Cajabamba con el título de “*La Siempre Fiel Ciudad de Cajabamba*” y elevado a la categoría de Ciudad. Estos honores fueron gracias a los importantes servicios prestados a la causa de la Independencia del Perú.

Recién el 1854, Cajabamba decide, mediante comicios populares desligarse de Huamachuco, Tal es así que se constituye en Provincia del nuevo departamento de Cajamarca. Por Decreto Supremo del 11 de febrero de 1855, expedido por el presidente Ramón Castilla, reconoce a Cajabamba como Provincia de Cajamarca. En 1988, por la Ley de Descentralización, Cajabamba pasó a integrar la Región Nor Oriental del Marañón (RENOM), conformada por Cajamarca, Lambayeque y Amazonas. Sin Embargo en 1999 se desintegra esta región.

Cabe destacar que Cajabamba apoyo a la causa de la independencia nacional para separarnos del yugo español, con dinero, joyas, caballos, y sobre todo dimos hombres para el ejército denominado lanceros de la victoria, que pelearon conjuntamente con los Húsares de Junín, en las dos históricas batallas que sellaron la independencia no solo del Perú sino también de América.

Durante la guerra del pacífico, Cajabamba fue tomado por los Chilenos, fue saqueada, los chilenos cometieron por aquí muchos abusos.

Otra de las hazañas fue la gran matanza en la rebelión de los apristas en 1932 en Cajabamba hubo muchos muertos, llegó por aquí ayudar a la guardia civil, una columna del ejército, hubo además persecución, cayendo el líder aprista Gaspar Mantilla, entre otros.

En la década de los ochenta y noventa hubo violencia en Cajabamba por la presencia de sendero luminoso, se dinamito a varias instituciones, hubo enfrentamientos con la policía, asesinatos de personas, persecución, encarcelamiento, Paros armados Cajabamba fue declarada a nivel nacional como zona roja.

División Administrativa

La provincia tiene una extensión de 1 807.64 kilómetros cuadrados y se divide en cuatro distritos.

- Cachachi con su capital Cachachi
- Cajabamba con su capital Cajabamba
- Condebamba con su capital Cauday
- Sitacocha con Su capital LLuchubamba

Población

La provincia tiene una población aproximada de 75 000 habitantes.

Capital

La capital de la provincia es la ciudad de **Cajabamba**.

❖ Dentro del aspecto educativo la provincia de Cajabamba, cuenta hace más de tres décadas con varias escuelas y colegios secundarios, siendo los más antiguos el: “Comandante Leoncio Martínez Vereau”, ex INEI N° 15 y el colegio “José Gálvez” creado en 1943, que tiene 71 años actualmente y que en el año 1987 amplió sus servicios a educación primaria y luego también lo hizo a Educación Inicial.

La población cajabambina es muy reconocida y valorada porque es una tierra de personajes cultos y de varios centenares de profesionales, técnicos, comerciantes, empresarios, artistas, músicos, poetas, pintores que ha dado y sigue dando al país y al mundo. Siendo el colegio “José Gálvez” quien tiene más ex alumnos destacados, ya sea por su antigüedad, como también por ser el colegio que tiene más alumnos y por ahora tiene Inicial, primaria y secundaria, además de tener educación básica regular y educación básica alternativa o nocturna como se conocía antes.

Sin embargo en el aspecto sociocultural y educativo de la población urbana ha cambiado bastante, en relación a dos o más décadas atrás, por el proceso de migración, varias familias de la zona urbana se fueron a vivir a la costa y otras familias de la zona rural han poblado la ciudad de Cajabamba, esto nos ha dado como consecuencias, que el aspecto sociocultural educativo, ha decaído, pues los alumnos son más distraídos, más irresponsables, habido un quiebre en la práctica de valores morales. Pero un porcentaje minoritario aún conserva su cultura y su educación. Siendo estos los que hacen grande a la provincia de Cajabamba.

1.2 ANÁLISIS HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El liderazgo es de vital importancia, en varios países se han formado escuelas para directores tal es el caso de España, Costa Rica Chile. En Cuba hay una formación permanente e intercambio de experiencias, exitosas o pasantías, A nivel nacional se viene implementando todo un sistema de formación y educación, mediante la creación de la escuela de Directores por parte del Ministerio de Educación e inclusive esto ha sido contemplado en la ley de Reforma Magisterial N°29944 así como el Oficio Múltiple 005-2013-MINEDU/SG-OGA-UPER de fecha 13 de Enero del 2013. Donde se manifiesta los requisitos para las encargaturas de Dirección y cargos Jerárquicos en las Instituciones Educativas.

Sin embargo el Liderazgo del director, en varias Instituciones educativas del Perú, han fracasado en los últimas décadas, porque los directores, que ganaron los concursos de conocimientos, más el expediente, llegaron a caer en desgobiernos, mala planificación y por ende una mala gestión. Puede ocurrir que haya líderes que no ocupen cargo directivo alguno, y por el contrario; algunos directores, pese a tener la autoridad formal del centro, no son líderes capaces de arrastrar y dinamizar con su equipo a los demás miembros de la comunidad educativa.

La calidad de la actualización del director de educación primaria y su repercusión en la generación de un liderazgo académico-administrativo en la Institución Educativa, ha de ser considerada como prioritaria para el mejor desenvolvimiento tanto en lo pedagógico como en lo administrativo .El estudio de la administración

es necesario para cualquier persona que sea responsable de la dirección de otros individuos, ya que es indispensable para la capacitación tendiente a ocupar otros niveles, dentro del sector público o privado de una empresa o institución. La administración educativa se da a través de un conjunto de conocimientos y acciones encaminadas a coordinar los elementos o factores para lograr que se cumplan los objetivos de la educación.

Aún en el siglo XXI existen instituciones educativas con liderazgo autoritario, burocrático, con un sistema verticalista, con falta de planeación y desconocimiento por parte de los docentes desconocedores de las capacidades de los demás, esto se puede reflejar en las instituciones educativas de nuestro país.

Podemos notar directores y docentes estresados, de mal humor que solo se limitan a realizar su trabajo y cuando los directivos se ausentan, el grupo es incapaz de seguir sólo, observamos que directores concentra toda la información y busca mantener desinformados al resto, para él, el secreto es un poder, acaparan todo el trabajo, quieren controlar hasta los detalles más pequeños, no delega nunca, tiene una relación personal con cada integrante, pero no fortalece la comunicación entre los miembros para poder ejercer el control de la institución educativa. Son líderes que en las pláticas con sus subordinados, no aceptan sugerencias que les pueden servir para corregir fallas y resolver problemas. Se mantiene siempre reacio a recomendaciones. Todo esto recae en, una pobre gestión educativa, donde no se ve claramente la dimensión organizacional (organigramas, distribución de la tarea, división del trabajo, canales de comunicación formal, uso del tiempo y espacios) y La dimensión administrativa (planificación de estrategias, consideración de recursos humanos y financieros, control de las acciones propiciadas, manejo de la información).

Un director motivado y su personal, realizan un trabajo más efectivo. La Motivación juega un papel importante, que influye en la capacidad para hacer más sin cansarse, sin ver cada acción como tareas obligadas, sino como tareas que debemos hacer con una visión de gestión seamos director o docente, cada uno puede ser gestión desde la posición en que se encuentra. La motivación propicia además una tranquilidad, energías, una actividad en las acciones; mucho más si se acompaña con la integración del personal permite generar ideas y ejecutarlas

en proyectos, donde todos con sus diferencias, defectos, virtudes, creencias, costumbres llegan a conclusiones en conjunto sin faltar el respeto, la amistad, el compañerismo, la motivación e integración es fruto de un buen liderazgo que lo asume el director en la gestión y un docente en diferentes oportunidades o actividades.

El término "Gestión Pedagógica" se ubica a partir de los años 60 en Estados Unidos, de los años 70 en el Reino Unido y de los años 80 en América Latina y en particular en la República Dominicana es a partir de la segunda mitad de la década de los 90 cuando hace uso y aplicación, esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. Pero no se trata de una disciplina teórica, su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica, es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad, destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los estudiantes, define la gestión pedagógica como eje central del proceso educativo, se pretende mejorar la escuela y por tanto la gestión pedagógica.

En Chile se han hecho investigaciones en colegios, primero aplicando cuestionarios tanto a directivos como profesores en lo que respecta a los factores que involucran la gestión pedagógica, para luego en base a las respuestas, comenzar las prácticas para introducir los cambios y mejoras en la educación, pero con el sistema de la privatización.

A nivel nacional, estamos en el ámbito educativo en un momento muy importante de cambio, de adaptación, de contextualización de las nuevas intenciones educativas en el ámbito de la dirección de centros, así como en pleno desarrollo de los nuevos centros que surgen de la aplicación de la reforma educativa. La sociedad cada vez más demanda centros eficaces, escuelas que respondan a las demandas y necesidades actuales de nuestra sociedad, que no tienen que ver con las que tenía hace unos años.

Pero la realidad es que el Perú por ser un país Latinoamericano, no ha quedado exento de esta problemática en la gestión pedagógica, manifestándose en muchas de las instituciones educativas de las diferentes regiones, particularmente en el distrito de la Joya donde las docentes no derriban aun los muros del aislamiento entre ellos, el egoísmo, la irresponsabilidad, la falta de creatividad y promover el desarrollo individual propio y de los demás.

Esto representa un reto más para la gestión escolar. Esto sin duda supone una alta responsabilidad de quien ocupa la dirección, el cual debe saber maniobrar el manejo de los recursos humanos, sobre todo porque los docentes sean innovadores y prestos al cambio de tal forma que es difícil imaginarse detrás de una buena escuela que no tenga un buen director o directora que la lidera.

Por otro lado según las investigaciones que se realizaron a nivel nacional específicamente en el Callao las Instituciones que consiguen un menor desarrollo integral de sus estudiantes son aquellos que:

- No contribuyen al establecimiento de la misión y las metas
- No ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje
- No apoyan el desarrollo profesional de los profesores
- No desarrolla ni coordinan la supervisión del currículum
- No fomentan el trabajo en equipo
- No favorecen la participación de la comunidad escolar
- No contribuyen a generar una cultura de evaluación para mejorar entre los docentes y el centro

A pesar de los loables enfoques y aplicaciones que se han dado en el país en los últimos 20 años, no podemos dejar de precisar que no hay una buena gestión pedagógica especialmente en las instituciones educativas del Nivel Inicial.

1.3.- CARACTERÍSTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO

La historia de los sistemas educativos latinoamericanos y de las propias instituciones educativas está marcada por la característica histórica político-económica de nuestras sociedades. Las instituciones educativas latinoamericanas, nacidas al calor del proyecto liberal y para muchos casos de las ideas positivistas, se desarrollaron sincrónicamente con las formas que tomaron las sociedades y los diversos Estados. El carácter desigual del desarrollo económico y social, adquirió formas específicas a nivel educativo, donde también se produjo un desarrollo desigual dando lugar a peculiares vinculaciones entre la cultura de clases, sectores étnicos, lenguas y grupos de poder.

Las políticas de modernización, emprendidas por los Estados nacionales se orientan por el espíritu de la maximización de utilidades de la empresa productiva, adoptan como ejes de su análisis, la eficiencia y la eficacia de las instituciones; con ello, los enfoques gerenciales de la administración de negocios han venido a suplantarse las ópticas disponibles por parte de la ciencia política.

A nivel educativo, se intenta ajustar a través de reformas el "producto educativo" a las nuevas demandas de las relaciones dependientes; el costo social será alto y se evidenciarán contradicciones entre la oferta del sistema educativo y la demanda del mercado ocupacional.

En este sentido, las intenciones reformistas de los países latinoamericanos se han inscrito básicamente en la dimensión instrumentalista y mecanicista de la gestión educativa. Los signos de modernización se perfilan sobre todo con base en la incorporación de circuitos cerrados de T. V., y de la informática, sin cuestionar a fondo la significación real de los fines y valores de la educación y las posibilidades y perspectivas de formación permanente de los funcionarios, administradores y maestros.

Latinoamérica no ha incorporado en el marco del debate el papel de la formación permanente de profesores, aunque ciertamente ha dado pasos significativos en la formación inicial (licenciatura en educación primaria, licenciatura en educación

preescolar, México), como si ésta constituyera la respuesta a las necesidades de transformación que reclama la sociedad y la escuela en sí misma.

Las rupturas y alianzas ideológicas, políticas y económicas recién vividas entre oriente y occidente apuntan hacia un nuevo orden mundial. Latinoamérica también ha participado en procesos de transformación política (derrocamiento de gobiernos militares) y, a pesar de ello, la educación sigue siendo pensada y planteada en los mismos términos que antes. La institución escolar se convierte desde la perspectiva de los gobiernos locales en un espacio vacío con una fuerte resistencia al cambio, la cual, más dividida que nunca, refleja las divisiones de nuestras sociedades, y en las que coexisten concepciones y prácticas educativas no sólo diferenciadas, sino incluso antagónicas.

La temporalidad de un proceso gestor y que considere como objetivo principal el cambio social y humano no es, evidentemente, la misma que la que corresponde a la formulada desde un nivel administrativo alto en términos tanto de políticas educativas como de estrategias operativas. De ahí que, depositar en el escenario institucional del establecimiento escolar las perspectivas de cambio profundas y a corto plazo y, por tanto de la gestión pedagógica, supone aceptar:

- Que la escuela mexicana y probablemente la latinoamericana vive una crisis de sentido como expresión de las contradicciones sociales de la región.
- Que la incorporación de otras clases sociales, distintas a las tradicionalmente reconocidas en la educación formal, plantea nuevos retos desde la perspectiva de la institución y de los actores concretos.
- Que el cambio micro social a nivel del establecimiento constituye el escenario alternativo a partir del cual los actores pueden confrontar sus propias prácticas educativas y asumir la cultura de la evaluación como propia.

Es, en fin, redescubrir la importancia del factor humano y de sus potencialidades de gestión en el universo educativo; es hacer al maestro constructor del devenir educativo

En la institución educativa “José Gálvez” en la provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca, no están libre de esta problemática lo cual se pueden constatar a través de lo siguiente:

A nivel de directivos de la UGEL Cajabamba, se puede observar que, se concentran en un trabajo de despacho de tipo eminentemente administrativo, sin desarrollar la gestión pedagógica: el monitoreo, supervisión y apoyo logístico a las docentes que laboran en las diferentes instituciones urbanas y rurales. Los eventos de capacitación que se han desarrollado, no han sido suficientes, prácticos y didácticos a acordes a los últimos cambios de las rutas del aprendizaje, enfocados en el buen marco del desarrollo docente.

Pero el problema más grave radica en que la mayoría de los docentes de las I.E. “José Gálvez” no están identificados con la política de trabajo institucional, falta responsabilidad, motivación, orientación, Facilitadores del proceso de aprendizaje, metodológico, curricular, dirección, planeamiento estratégico, en conclusión no hay liderazgo por parte del director. Además la evaluación, el monitoreo, la supervisión es débil.

El focalismo que se destaca en la institución educativa determina que los docentes se aíslan en la posibilidad de mejorar su gestión pedagógica.

Con los padres de familia, hay poca interacción, por el horario de trabajo, sin haberse buscado otros canales de interacción que no sea la citación para asambleas, en la cual no se tratan problemas referentes a la identificación de los padres con la institución.

Los docentes han perdido así el carisma que les permite motivar e infundir confianza a sus docentes y demás agentes educativos.

Los padres de familia necesitan cambiar de actitud ambivalente, por una de compromiso y trabajo con su Institución Educativa, pero la ineficaz gestión pedagógica de las docentes, trae como consecuencia

- ❖ Falta de percepción del trabajo en equipo, como una instancia para generar la sinergias necesarias para lograr los objetivos de la organización.

- ❖ Falta de esfuerzo para asegurar, la formación permanente de los agentes de la educación y de sí misma.
- ❖ No manifiestan ejemplaridad en sus actuaciones, siendo coherente con la visión, misión y valores de la organización.
- ❖ Hay notoria falta de empatía social hacia los padres de familia.

Resulta clara la urgencia de solucionar esta problemática a través de estrategias de trabajo en equipo, que permitan una división equitativa del trabajo, donde se den intercambios constructivos entre docentes apuntando al logro de objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo. De tal modo se mejorará la gestión pedagógica y por ende la calidad de enseñanza. En nuestro contexto, una de las grandes dificultades del director de la Institución Educativa “San Miguel Arcángel ” es el punto de reflexión crítico entre la gestión y el propio individuo en el ejercicio del cargo, en esta disyuntiva prefiere ocuparse de los documentos antes que de las personas, con lo cual pierde un espacio valioso para gerenciar mejor la Institución. Si bien, el directivo debe estar al tanto de la documentación que requiere y produce la Institución Educativa, no puede perder de vista a las personas con quienes trabaja a diario: docentes, debe saber escucharlos, atender a sus necesidades y movilizarlos para generar un clima institucional estable en el que se puedan resolver los conflictos, además cada estamento de la dinámica escolar debe cumplir con sus funciones. En cuanto a los docentes que son una pieza clave dentro del engranaje del sistema educativo, el directivo no tiene un especial cuidado en la forma como trata al personal docente, no los escucha, la comunicación horizontal es casi inexistente, la participación de los docentes es escasa en la mayoría de las actividades que se realizan dentro del plan de trabajo de la Institución; dando lugar a la formación de grupos dificultando el normal desarrollo y la participación activa en el logro de los objetivos propuestos, además el Director no sabe aprovechar de las capacidades que cada uno de los miembros de la I.E tiene para hacer un trabajo más efectivo en las aulas, es un directivo que sólo se reúne con los docentes para planificar parte de las actividades o sólo para resolver ciertos problemas puntuales, por lo que no tiene el asidero suficiente como para contar con ellos en aspectos determinantes.

Una de las características de la función directiva es que pertenece a la teoría autocrática ya que se caracteriza por el dictado de órdenes e imposiciones y por actos un tanto arbitrarios en relación a los subordinados, el Director se centra en su trabajo basándose en su autoridad y su derecho de mando, en órdenes generalmente apoyadas por amonestaciones a través de memorandos, dejando de lado el otorgamiento de recompensas cuando un personal desarrolla con efectividad su labor, dando lugar al establecimiento de un clima hostil. En la mayoría de casos deja de lado la participación de docentes en capacitaciones y actualizaciones de cursos que tienen que ver con nuestra labor pedagógica, trayendo como consecuencia el no desarrollo profesional siendo un líder negativo, propiciando mas bien la desmotivación y la desintegración de los docentes.

Dentro de los factores que obstaculizan el mejoramiento de relaciones interpersonales (director, docentes), tenemos el autoritarismo, cuya postura es la de imposición de opiniones, intolerancia y desprecio por lo que otros piensan; el individualismo, que se manifiesta con el aislamiento, clausura y centrismo en el cometido particular, el infantilismo, cuya característica es la inmadurez en las reacciones, el no asumir los propios errores, incapacidad para entender las decisiones o limitaciones de los demás, reacciones airadas y sin control; la indiferencia, cuya actitud es la de displicencia y desinterés por el quehacer común en la Institución Educativa.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El problema de investigación surge de la práctica social, cumplió con las premisas de basarse en un conocimiento previo del mismo, este problema fue formulado y se buscó resolverlo en la aplicación de un sistema de conceptos, leyes y principios que corresponden a las ciencias sociales y, su solución propuesta se dirigió hacia una contribución al desarrollo del conocimiento.

Conocido el problema de investigación se delimitó el objeto de estudio, la parte de esa realidad que se estudió o actuó con vistas a la solución del problema en condiciones y situaciones ciertas.

En este marco metodológico, el tipo de investigación que se siguió de acuerdo a la profundidad u objetivo, es de tipo descriptiva analítico, con propuesta, pues da a conocer una realidad, formula la problemática y propone solución; contribuyendo a la alteración de esa realidad y promover el cambio. Se dio bajo un enfoque cuantitativo-cualitativo.

En la construcción del marco teórico o científico de la investigación se procedió a la revisión documental, se consultó y se extrajo y recopiló información significativa sobre el problema y objeto investigado, sistematizándose la teoría existente que permitió explicar el problema de investigación.

1.4.1. LOS MÉTODOS SEGUIDOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

Se tuvo en cuenta los métodos siguientes:

- El método de la investigación – acción, porque comprende, interpreta y reflexiona sobre la realidad estudiada y busca transformarla.
- El método inductivo para arribar a la generalización o conclusión de verdades a partir de una realidad en particular. Permite plantear el problema de investigación y poder establecer las conclusiones del estudio.
- El método deductivo para conocer los hechos específicos desde una problemática general seleccionada. Permite la formulación del problema de investigación, formulación de objetivos como también establecer la justificación e importancia del estudio.
- El método analítico-sintético para desmenuzar la realidad e ir a su interpretación en conjunto bajo la sistematización del conocimiento científico. Permite el conocimiento de los antecedentes del problema y la construcción de la base teórica.
- El método hipotético deductivo que permitió formular aseveraciones en forma de hipótesis para intentar dar explicaciones a los datos y hechos recogidos y poderlos comprobar. Permite la formulación de la hipótesis.

- El método histórico mediante el cual se conoció la realidad a través del estudio del proceso de desarrollo de sus hechos que en ella sucedieron. Su elemento esencial radicó en la causalidad y las consecuencias que de ella se derivan.
- El método lógico que hizo posible seguir una secuencia estructurada y sostenida dentro del proceso de investigación.
- El método de modelación que permitió diseñar y elaborar la propuesta del modelo organizacional administrativo contenido en el estudio.
- El método de matematización por el que se utilizó la estadística ya que en el estudio se dan expresiones cuantitativas.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.- MARCO TEORICO

2.1.- TEORIA DE LA CALIDAD

Según SERNA, Humberto 1996. P 346 .Propone una filosofía que orienta la gestión y desarrollo de muchas organizaciones de éxito en la competitividad, mediante la mejora de procesos de corrección de los errores, **formando grupos de trabajo**, para la **búsqueda permanente de soluciones conjuntas** a los problemas educativos como los de lograr una mejor labor educativa.”

2.2.- METODO DEMING.- Es la teoría del desarrollo organizacional, que insiste que el éxito de una compañía, depende de una adecuada aplicación de la administración. Esto conlleva a una alta productividad. Pero primeramente es importante el ambiente. Se debe trabajar bajo los siguientes puntos:

1. Crear constancia en el propósito.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. No depender de la Inspección masiva.
4. No basarse solo en un precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción.
6. Capacitar al trabajador.
7. Instituir el liderazgo
8. Eliminar el temor.
9. Eliminar las barreras del estado
10. Hacer que se sientan orgullosos de un buen trabajo
11. Tener un programa de educación y reentrenamiento.
12. Tomar medidas de transformación.

2.3.- TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO. Tenemos los siguientes enfoques de liderazgo:

2.3.1.- LIDERAZGO FACILITADOR, Es el poder a través de los demás y no sobre ellos. De esta manera, es posible definirlo como los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela de adaptarse para resolver problemas y mejorar sus resultados.

Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela.

Este tipo de liderazgo se sustenta en cuatro premisas básicas:

- Optimismo, el líder mantiene altas expectativas para los otros.
- Respeto a la individualidad de cada ser humano. Se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto.
- Confianza, dado que los seres humanos son interdependiente, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana.
- Intencionalidad; los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente”. Según HERMIDA, Jorge “Administración Estratégica” p.89

2.3.2.- TEORIA DEL LIDERAZGO SOSTENIDO.- Según Goleman Daniel. 2008 p. 257 “El Liderazgo Sostenible. Muy brevemente, este planteamiento se basa en siete principios: 1) El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible; 2) Asegura el éxito en el tiempo; 3) Apoya el liderazgo de otros; 4) Dirige su atención a la justicia social; 5) Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales; 6) Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno; y 7) Tiene un compromiso activo con el entorno.”

Aunque aún es pronto para determinarlo con seguridad, el concepto que más fuertemente está cuajando entre investigadores y expertos y que se le vislumbra un futuro muy prometedor es el concepto de “Liderazgo distribuido”

Teniendo en cuenta la teoría de Leithwood, (2001), la figura de un director debe ser como facilitador de recursos a nivel interno para que los

colaboradores en este caso los docentes, consigan la clave de la calidad de los objetivos para mantener cohesionada la institución en función de la visión y misión.

2.3.3.- LIDERAZGO DISTRIBUIDO. Significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros, en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles.

Este ejercicio de dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersada” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales (equipo directivo) .El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados.

Con el liderazgo distribuido se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes. El liderazgo distribuido no consiste en delegar o asignar, desde un lugar central, tareas o responsabilidades a los demás, sino de aprovechar las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso.

2.3.4.- Teoría del Liderazgo de Contingencias de Fred Fiedler

Uno de los primeros modelos de contingencia [que puede suceder o no puede ocurrir] del liderazgo, es el de Fred Fiedler, siendo sus características.

Estilo del líder: Las características del liderazgo, orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.

Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.

Características situacionales: son tres y determinan que tan favorable es una situación para un líder: Relaciones líder - empleado: Grado en que los

subordinados siguen, son honestos y leales con su líder. Estructura de tareas: Es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos están conscientes de las necesidades que hay que cubrir. Posición de poder: Es la suma del poder legítimo, por recompensa y coercitivo que tiene un líder por la jerarquía que tienen dentro del organigrama. Usando el modelo de Fiedler se pueden combinar relación líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas

Los líderes priorizan entre enfoque de tareas y enfoque a personas. La eficacia del líder es contingente respecto a un ajuste apropiado entre el estilo del líder y la medida en que controla la situación. Fiedler identificó la llamada escala del compañero menos apreciado (CMA) para identificar los estilos del liderazgo, sostiene que la escala indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones:

Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, el compañero de trabajo menos apreciado, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con alto CMA) se las considera como “centradas en las relaciones”, preocupadas en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias. Fiedler sostiene que los líderes centrados en la tarea son más eficaces en situaciones extremas de alto o de bajo control, pero que los líderes centrados en las relaciones tienden a ser más eficaces en situaciones intermedias de control moderado , líderes centrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los centrados en las relaciones (alta CMA) ,los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control (situaciones 7 y 8).

Tabla del Modelo de Contingencias de Fiedler

#	Relaciones Líder-Miembro	Estructura de la Tarea	Poder de posición del Líder	Líderes más efectivos	Control de la Situación
1	Bueno	Estructurada	Fuerte	Baja CMA	Alto
2	Bueno	Estructurada	Débil	Baja CMA	Alto
3	Bueno	No Estructurada	Fuerte	Baja CMA	Alto
4	Bueno	No Estructurada	Débil	Alta CMA	Moderado
5	Deficiente	Estructurada	Fuerte	Alta CMA	Moderado
6	Deficiente	Estructurada	Débil	Alta CMA	Moderado
7	Deficiente	No Estructurada	Fuerte	Alta CMA	Bajo
8	Deficiente	No Estructurada	Débil	Baja CMA	Bajo

Fuente: Elaborada por Méndez Benavides apud David Straker, [en línea] ChangingMinds, <[http://www.changinminds.org/disciplines/leadership/leadershipstyles/Fiedler%20LeastPreferredWorker\(LPC\)Theory.htm](http://www.changinminds.org/disciplines/leadership/leadershipstyles/Fiedler%20LeastPreferredWorker(LPC)Theory.htm)> [Consulta: 20 de agosto de 2005], corroborado con el apud Kreitner & Kinicki (1997, op. cit., p. 476), adaptación de F. E. Fiedler, «Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership», en Managerial Control and Organizational Democracy, eds. B. King, S. Streufert y F.E. Fiedler (Nueva York: John Wiley & Sons, 1978), p. 114.

El modelo de la contingencia de Fiedler propone que el desempeño eficaz de grupo depende del ajuste adecuado entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y la medida en la cual la situación le da control e influencia al líder. Fiedler cree que un factor clave en el éxito del liderazgo es el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, él empieza por tratar de encontrar qué estilo básico es. Fiedler creó el cuestionario CTMP para este propósito. Contiene 16 adjetivos contrastantes (como placentero-placentero, eficiente-ineficiente, abierto-retraído, apoyador-hostil). El cuestionario pide entonces a quienes responden que piensen en todos los compañeros de trabajo que hayan tenido y describan a una persona con la que hayan disfrutado menos trabajando, calificándola en una escala de 1 a 8 para cada uno de los 16 grupos de adjetivos contrarios. Fiedler cree que basándose en las contestaciones a este cuestionario, él puede determinar los estilos básicos de liderazgo de quienes responden. Fiedler sostiene que el estilo de liderazgo es innato en la persona. Después de que el estilo de liderazgo básico del individuo ha sido evaluado, es necesario ajustar al líder con la situación.

2.4.- ESQUEMA DE DIRECCIÓN CENTRADO EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

Según Bernard M. Bass (1995) el líder produce sobre sus seguidores cambios a partir de las motivaciones sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso, elevan los deseos de logro y auto desarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto de parte de los adeptos y son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado ,el liderazgo transformacional es "transformar" a la gente y organizaciones, cambiar sus mentes y corazones, ampliar su visión y posibilidades, ayudarlos a que el comportamiento sea congruente con sus creencias y motivar a realizar cambios permanentes.

Como líder transformacional, la persona que dirige debe actuar como fuente de motivación, sobre quien se tienen las expectativas, debe adecuarse a la situación que se le presenta, su acción dependerá de lo que tenga que afrontar. (Bass, 1995).

En consecuencia, alcanzar este liderazgo implica desarrollar valores, cultura, tradiciones, necesidades e intereses en el campo educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo que debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores en beneficio de la formación integral de la organización.

Méndez (2009) señala que el modelo de liderazgo transformacional expuesto por Bernardo Bass, tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo sobre la cual opera, buscando elevar el deseo de logros, superación y autorrealización de sus seguidores, promoviendo el desarrollo del grupo y las organizaciones. Leitwood (1999) señala el liderazgo transformacional es el más idóneo para ser desarrollado en las instituciones educativas por sus docentes. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, produciendo

cambios en los grupos, organizaciones y en la sociedad, acoplándose perfectamente en la dinámica desarrollada en las organizaciones educativas. Díaz y Canelón (2009) enfatizan la necesidad de generar las competencias propias del liderazgo transformacional como medio para desarrollar una gestión educativa de calidad, con una misión y visión organizacional compartida, que le ayudara a planificar el trabajo en colectivo, para lograr metas en común, hacia una transformación social y educativa, tomando . Para poder organizar un modelo que esté centrado en el liderazgo transformacional, se debe considerar el lineamiento siguiente:

- Administrador (Director de la Institución Educativa y plana jerárquica)
 - Autoridad asociada al poder
 - Gestiona la rutina
 - Hace bien lo que hay que hacer
 - Realista
 - Planifica
 - Gestiona
 - Controla
 - Actúa cuando las cosas ocurren
 - Opera sobre los recursos
- Liderazgo, que opere con:
 - Autoridad moral
 - Gestiona los cambios
 - Hace y motiva al grupo a realizar lo que hay que hacer
 - Soñador, visionario.
 - Implica
 - Actúa para que las cosas ocurran
 - Logra que la gente crezca y se desarrolle

2.5.- GESTION EDUCATIVA

Significa mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz a partir de una adecuada conducción pertinente.

El objetivo principal de la gestión es crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollando las habilidades y capacidades de los integrantes de la comunidad educativa.

2.5.1.- Tipos de gestión:

- ❖ Gestión institucional
- ❖ Gestión pedagógica
- ❖ Gestión administrativa
- ❖ Gestión Comunal

En la presente investigación nos ocuparemos específicamente de la gestión pedagógica.

2.6.- GESTIÓN PEDAGÓGICA

Para hacer una valoración sobre la gestión pedagógica, desarrollada en las instituciones educativas el objeto de estudio se hace necesario tomar las diferentes conceptualizaciones sobre el término "Gestión Pedagógica".

Esta disciplina tiene por objeto el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por tanto está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción, es una disciplina en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Es por tanto una disciplina en proceso de gestación e identidad. Nano de Mello (1998) destacando el objetivo de la gestión educativa en función de la escuela y en el aprendizaje de los alumnos, define la gestión pedagógica como el eje central del proceso educativo.

A partir de las conceptualizaciones puede apreciarse entonces las distintas maneras de concebir la gestión pedagógica, que como su etimología la identifica siempre busca conducir al niño o joven por la senda de la educación, según sea el objetivo del cual se ocupa, de los procesos involucrados, de no ser así traería consecuencias negativas, dentro de estas el que él educador, que es él que está en contacto directo con sus estudiantes después de la familia, posea poco grado de conocimiento de las características psicológicas individuales de los estudiantes.

Es por ello entonces que en estos tiempos donde la tecnología de la información y la educación y la competitividad nos obligan a desarrollar procesos pedagógicos acorde con las exigencias sociales, de ahí que los docentes no solo deben preocuparse por enseñar, sino por formar alumnos capaces de sobrevivir en una sociedad de la información del conocimiento múltiples y del aprendizaje continuo, para esto se necesita una gestión pedagógica capaz de crear condiciones suficientes para que los alumnos sean artífices de su proceso de aprendizaje.

Estos procesos se darían efectivamente a partir de una gestión interna en las instituciones mismas que a su vez sería de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen, con la participación de todos; esto se constituiría en formas de aprendizajes implícitas en la gestión.

En el trabajo colegiado es importante también observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo.

Los momentos de intercambio colegiados, son un soporte del esfuerzo por trabajar en equipo y construir las bases del conocimiento así como las acciones y disposiciones diarias que definirán las estrategias a futuro, esto es construir desde el trabajo cotidiano la escuela que se quiere.

2.7.- HABILIDADES QUE DEBE POSEER UN DIRECTOR.

Una habilidad es una capacidad desarrollada para tratar con éxito los problemas que se pueden presentar en el tiempo, aquí se destacan cuatro habilidades básicas que son:

Técnicas: Debe poseer amplio conocimientos de las funciones que ejerce de manera científica.

Conceptual: Debe de poseer todas las informaciones sobre el panorama de la institución.

Estratégico: La estrategia se diseña partiendo del nivel de informaciones que se posee.

Humano: Su trabajo está basado en la comprensión de los diferentes conflictos interpersonales, motivados por las diferentes causas.

Funciones: Cuatro grandes funciones enmarcan el quehacer del director (a), administrar, organizar , supervisar, y relaciones con la comunidad, las cuales son altamente demandantes en tiempos y en múltiples actividades.

Según Koont Etal (1983) la aplicación del proceso de dirección se da de manera cíclica a través del cual se planifica, se organiza, se dirige y controla a la gestión escolar, estos componentes se analizaran a continuación.

a) La Planificación: en esta fase el gerente con su equipo decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica.

b) La Organización: que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela.

c) La dirección: asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo.

d) El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidad y distribución del trabajo.

2.8.- TEORIA DE LA MOTIVACION HUMANA DE MASLOW

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia, para la supervivencia y la capacidad de motivación. (Quintero; J; 2007:1). Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad (Quintero; J; 2007:1).

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero; J; 2007:1).

2.8.1.-Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero; J; 2007:2).

2.8.2.- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero; J; 2007:2).

2.8.3.- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero; J; 2007:2).

2.8.4.-Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor (Quintero; J; 2007:2).

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero; J; 2007:2).

2.8.5.-Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir (Quintero; J; 2007:3).

A continuación se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow.

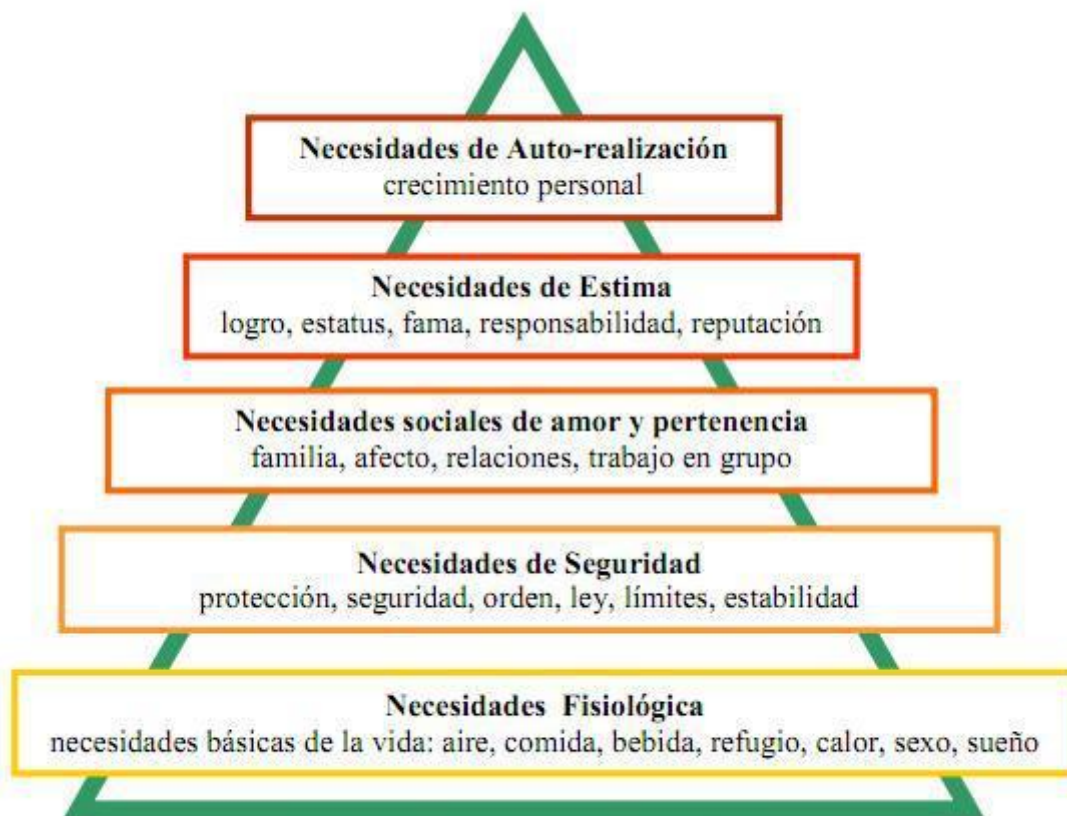


Figura 1. Adaptado de Chapman (2007).

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades (Quintero; J; 2007:4).

2.8.6.- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes (Quintero; J; 2007:4).

2.8.7.- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas (Quintero; J; 2007:4).

2.8.9.- Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino (Quintero; J; 2007:4).

2.9.- APLICANDO LA TEORÍA AL ÁREA EDUCACIONAL

Es necesario destacar que esta teoría, forma parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad es fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal (Quintero; J; 2007:5). Se debe tener en cuenta, además, que para que un alumno pueda llegar a la autorrealización, se requiere que las otras necesidades estén cubiertas, lo que se plantea como una dificultad, para las aulas, en que los niños no han satisfecho necesidades de tipo fisiológicas, de seguridad o de amor, pertenencia y de estima. Por ello las formas en que se aborda la satisfacción de estas necesidades también se torna como un desafío para las instituciones educativas y el sistema escolar en general, considerando que las carencias como por ejemplo el hambre, la inseguridad o sentido de indefensión, la falta de constitución en la familia, entre otras problemáticas están muy presentes en la vida de muchos alumnos, sobre todo de los que provienen de contextos más vulnerables y por ende afectan su educación y la búsqueda de su auto- realización.

2.10.- NUEVO ROL DEL DIRECTOR DOCENTE COMO LÍDER PEDAGOGICO

El director o docente debe:

- Promoverá que todos logren conocer y comprender el DCN, las rutas del aprendizaje, el marco o rol del buen desempeño docente.
- Conocerá y hará conocer la realidad de la Institución Educativa y la Comunidad.
- Orientara las reuniones de debate sobre el DCN. y las nuevas estrategias metodológicas.
- Orientará las reuniones de planificación curricular de la Institución educativa.
- Orientara las reuniones de planificación Curricular anual de unidad. Planificación a corto mediano y largo plazo
- Potenciar los procesos de comunicación interpersonal
- Ser emprendedor e idear opciones ante los conflictos.
- Tomar decisiones con innovaciones y cambios para hacer que su realidad sea operativamente, más efectiva y eficiente.

2.11.- LOS ESTILOS DE GESTIÓN:

A.- EL ESTILO AUTOCRATICO. Permite una gestión muy anacrónico definido en una palabra yo soy el director, y yo soy quien ordena y manda.

B.- EL ESTILO BUROCRATICO UNILATERALISTA: El director trata de cumplir las normas pero las decisiones son muy controladas por él y los tramites se tienen que hacer mediante formalidades, tanto documentarias como funcionales, arrastra el tiempo y no es oportuna las decisiones mientras dura los tramites ya no es pertinente.

C.- EL ESTILO LIBERAL No toma en cuenta absolutamente a los agentes educativos y menos a las normas educativas, dirige como venga, tratando de dar cumplimiento de su función como director, confunde el libertinaje y comete mucho errores.

D.- ESTILO CONCERTADOR.- Convoca a todas las partes o estamentos de una administración, requiere las necesidades y propugna las falencias y la solución siempre está bajo los cánones de la concertación o acuerdo de gobernabilidad.

E.- EL ESTILO DEMOCRATICO: Quien dirige convoca a las fuerzas sociales o componentes de la familia educativa en la participación de opiniones, pero solamente, para saber lo que piensan, más las decisiones están a cargo del director. En algunas ocasiones toma acciones con la participación de los agentes o docentes, o simplemente los hace participar, para justificarse sin llegar a concertar.

F.- EL ESTILO LEGISLACIONISTA: Tiene que justificarse siempre mediante una norma legal o una resolución es decir abusa con el uso del Manual de organización y funciones (MOF) sin importar si es acorde o no a las necesidades de la institución y de los agentes participativos.

2.12.- ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS:

Estructuras organizativas: concepto. Modelos tradicionales: funcional, por productos, matricial. Modelos modernos: por equipos, en red, virtuales. Centralización y descentralización. Organización informal

2.12.1.- ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES:

- Forma cómo se dividen las tareas, cómo se utilizan los recursos y como se coordinan los departamentos.
- La planificación estratégica, comienza con la estructura organizativa
- Un buen diseño organizacional tiene 2 ventajas:
 - ✓ Ahorro de costos burocráticos
 - ✓ Al coordinar las actividades de los empleados para que trabajen mejor
 - ✓ Mejora los niveles de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente (alumno)
 - ✓ Motivarlos para lograr una ventaja competitiva
- Existen 3 estructuras organizacionales básicas:
 - ✓ organización funcional: en departamentos que reúnen a personas que se dedican a una actividad funcional.

2.12.2.- TEORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Teoría de la administración, universalidad, toma de decisiones, proceso administrativo.

Planeamiento: Concepto. Objetivos, políticas, procedimientos, reglas. Presupuestos y programas.

Organización: Concepto, departamentalización, estructuras organizativas.

Dirección: Concepto.

Control: Concepto. Estándares, medición, comparación y retroalimentación.

2.12.3.- TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACION

- El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades de producción de bienes y servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas por organizaciones, que están compuestas de recursos

humanos y no humanos. La vida de las personas depende de las organizaciones y éstas dependen de las personas. La teoría general de la administración se ocupa del estudio de las organizaciones, la administración se ocupa de la combinación de recursos para asegurar que las universidades alcancen su misión, consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos. Estudia el proceso administrativo.

A.- UNIVERSALIDAD

- Las funciones administrativas son las mismas, tanto para las organizaciones pequeñas, como para las grandes, para las públicas como para las privadas, para las lucrativas, como para la no lucrativas (universalidad)

B.- TOMA DE DECISIONES

- Las jerarquías y la coordinación establecen el marco para la toma de decisiones
- Lo que hace un ejecutivo, es tomar permanentemente decisiones, de hacer como de no hacer.
- Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos y reglas, escritas o no, que facilitan la toma de decisiones, en situaciones recurrentes. Generalmente corresponden a los sectores operativos (para matricular a un alumno, se requiere de certificados de estudios.
- Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes. Generalmente corresponden a los sectores administrativos y fundamentalmente al estratégico (como distribuir los recursos, suscribir un convenio con otra institución.)
- Las decisiones se toman en mayores o menores condiciones de incertidumbre, lo que implica asumir mayores o menores riesgos. Está relacionado con la información.
- El proceso decisional tiene 4 etapas:
 - ✓ investigar la situación (definir el problema, diagnosticar causas)
 - ✓ evaluarlas y seleccionar, la mejor
 - ✓ implementar la decisión y monitorearla

2.13.- PROCESO ADMINISTRATIVO

- Forma sistemática de hacer las cosas en una organización.
- Es lo que hacen o deben hacer los directivos.
- Consta de 4 etapas:
 - Planeamiento
 - Organización
 - Dirección
 - Control

A.- PLANEAMIENTO

- Es pensar con anticipación las metas y las acciones a desarrollar con algún criterio
- Opuesto a improvisación, disminuye la incertidumbre
- Proceso de definir metas y diseñar planes para alcanzarlas
- Jerarquías del planeamiento: están íntimamente vinculadas con el sistema de información y el nivel de estructuración de los procedimientos.
- Si al planeamiento le agregamos el elemento tiempo tenemos los programas y presupuestos.
- Un presupuesto es un estado cuantitativo monetario de los recursos destinados a realizar actividades proyectadas.

B.- ORGANIZACIÓN

- Proceso para asignar las tareas, agrupar las actividades y asignar la autoridad y los recursos.
- El diseño organizacional es determinar la estructura de universidad, más conveniente para la estrategia, personal, tecnología y tareas a realizar.
- La estructura organizacional (organigramas) es el marco que preparan los directivos, para dividir y coordinar las actividades de los empleados
- El proceso de organización tiene 4 piedras angulares:
 - ✓ división del trabajo (especialización): grado en que las funciones se subdividen en trabajos individuales.

✓ departamentalización: criterio para agrupar al personal en departamentos e integrar los departamentos en la organización total (organigrama)

✓ jerarquía (cadena de mando): línea ininterrumpida de autoridad que une a todos los miembros de la Institución y especifica las relaciones jerárquicas entre ellos.

✓ coordinación: incluye la integración de actividades en forma colectiva o secuencial y la comunicación.

- La autoridad se delega, la responsabilidad no
- La autoridad es el derecho formal y legítimo de un funcionario para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de obtener los resultados previstos
- Estructuras organizacionales: forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de los empleados
- La centralización y descentralización se refiere al nivel jerárquico donde se toman las decisiones.

C.- DIRECCIÓN

- Consiste en mandar, comunicar y motivar al personal para que realicen las actividades planeadas.
- Es lograr los objetivos a través de otros (personal)
- Incluye los temas de liderazgo, comportamiento organizacional, motivación, comunicación, trabajo en equipos.

D.- CONTROL

- Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la universidad y los planes ideados para alcanzarlos.
- Comparación entre lo ejecutado (dirección) y lo planeado (planeamiento y organización), detectando desvíos y tomando las acciones correctivas si corresponden.

- El control tiene lugar en todos los niveles de la Universidad: estratégico, administrativo y operativo.

- Para controlar se necesita:
 - fijar los estándares de desempeño
 - medir el desempeño
 - comparar ambos
 - retroalimentación positiva (reafirmar) o negativa (corregir)
- Los estándares pueden ser de:
 - cantidad
 - calidad
 - tiempo
 - costo
- Planear es ver hacia delante, controlar es ver hacia atrás. Planeamiento y control son 2 caras de una misma moneda, son las hermanas siamesas.

- Graficación de la función control.

CAPITULO III

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS E INTERPETACION DE LOS RESULTADOS.

3.1.- ANALISIS Y DISCUCIÓN DE LOS RESULTADOS

PREGUNTA N° 1

El Director tiene habilidad para dirigir a un grupo de personas.

TABLA 1

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	04	31%
No	09	69%
A veces	00	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO N° 01



Análisis

Los docentes y directores consultados, consideran que no existe la habilidad para dirigir a un grupo de personas, en un 69%. Esto significa que es necesario poner en práctica un verdadero liderazgo educativo para mejorar la gestión educativa, que va ayudar a la formación de niños que se educan en nuestro ámbito urbano de nuestro distrito.

El Director de la Institución Educativa irradia energía positiva y confía en los demás

TABLA N° 2

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	10	77%
A veces	01	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

Análisis e Interpretación:

Los docentes consideran que el director no irradia energía positiva y confía en los docentes. Esto significa que es necesario que el director sea una persona que muestre un clima de confianza a los demás.

El director motiva a los profesores con el fin de lograr las metas trazadas.

TABLA 3

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	11	85%
A veces	00	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

Análisis e Interpretación:

Un 85% de los docentes muestran que el director no los motiva para trazarse y realizar metas con el fin de lograr un mejor desarrollo dentro de la Institución Educativa.

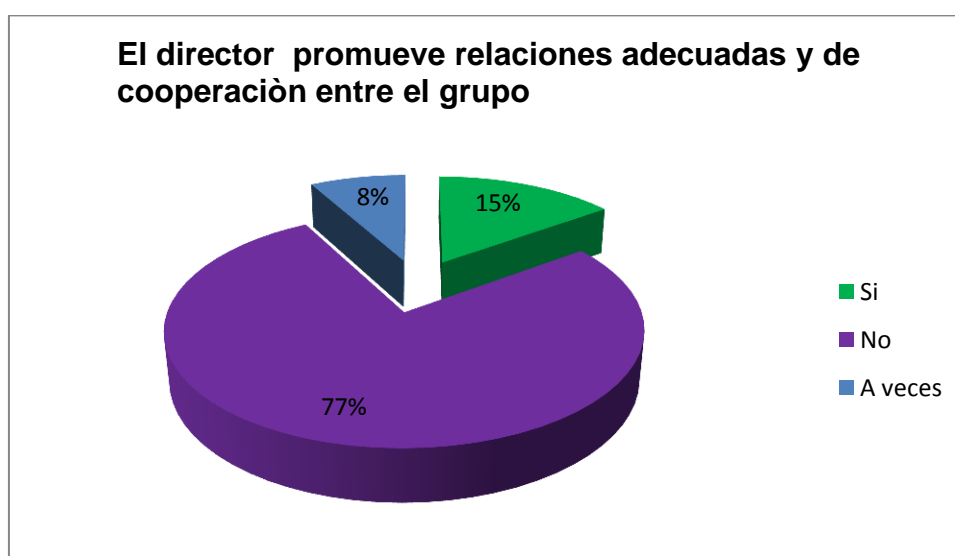
El director promueve relaciones adecuadas y de cooperación entre el grupo.

TABLA 04

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	10	77%
A veces	01	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO N° 04



Análisis e Interpretación:

Un 77% de los docentes consideran que el director no promueve un ambiente de relaciones adecuada y cooperación entre el personal que labora en la Institución Educativa.

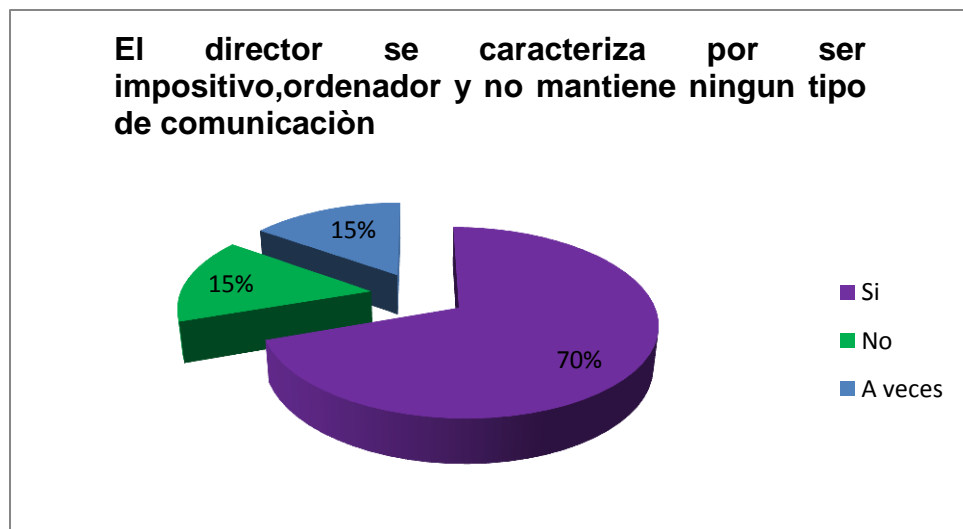
El director se caracteriza por ser impositivo, ordenador y no mantiene ningún tipo de comunicación.

TABLA 05

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	09	70%
No	02	15%
A veces	02	15%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO Nº 05



Análisis e Interpretación:

El 70 % de los docentes consideran que el director es impositivos, ordenador y no mantiene una buena comunicación dentro de la comunidad educativa.

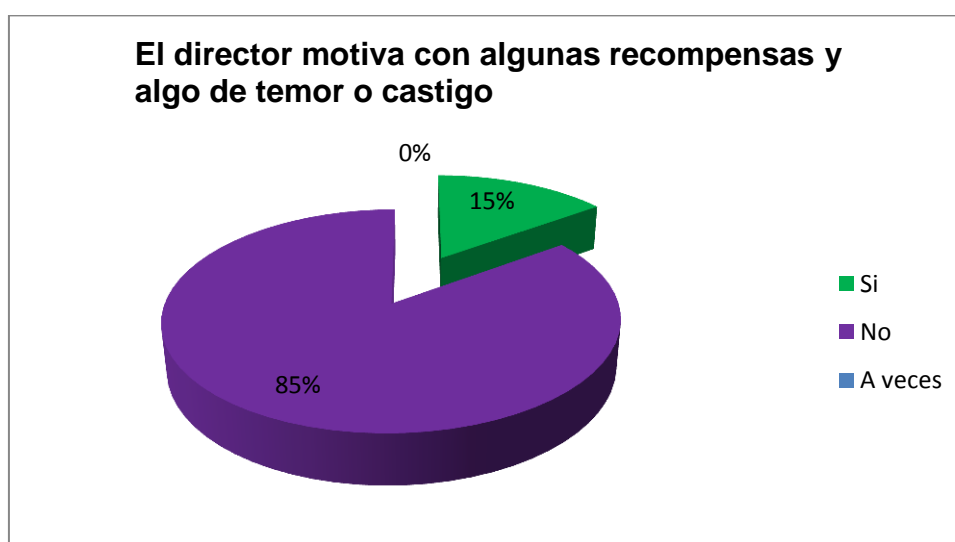
El director motiva con algunas recompensas y algo de temor o castigo.

TABLA 06

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	11	85%
A veces	00	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO Nº 06



Análisis e Interpretación:

El 85 % de los docentes consideran que el director no motiva al personal docente, administrativo en recompensa por lo logrado con alguna recompensa o algún castigo por cometer algún demerito dentro de la Institución Educativa.

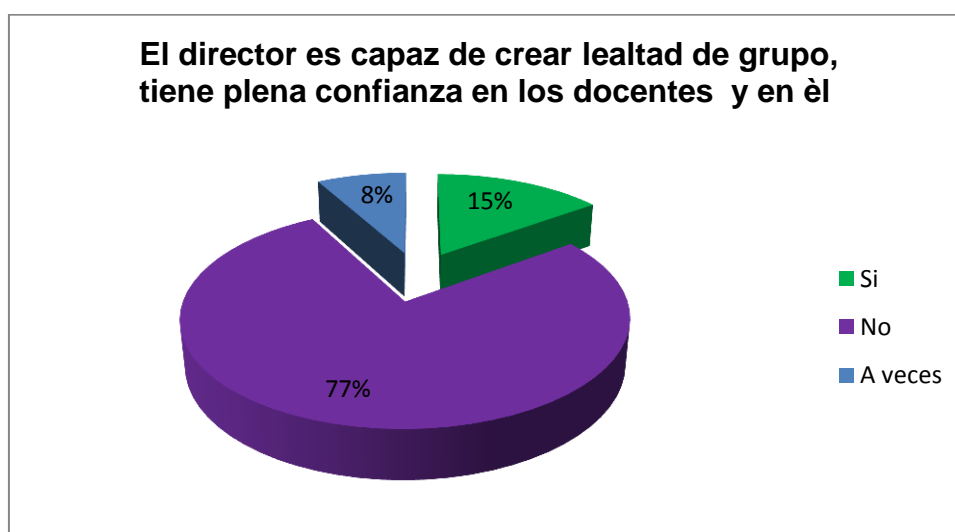
El director es capaz de crear lealtad de grupo, tiene plena confianza en los docentes y en él.

TABLA 07

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	10	77%
A veces	01	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO Nº 07



Análisis e Interpretación:

Un 77% de los docentes considera que el director no es capaz de crear lealtad en el grupo no tiene la plena confianza de delegar funciones a algún docente para lograr el éxito

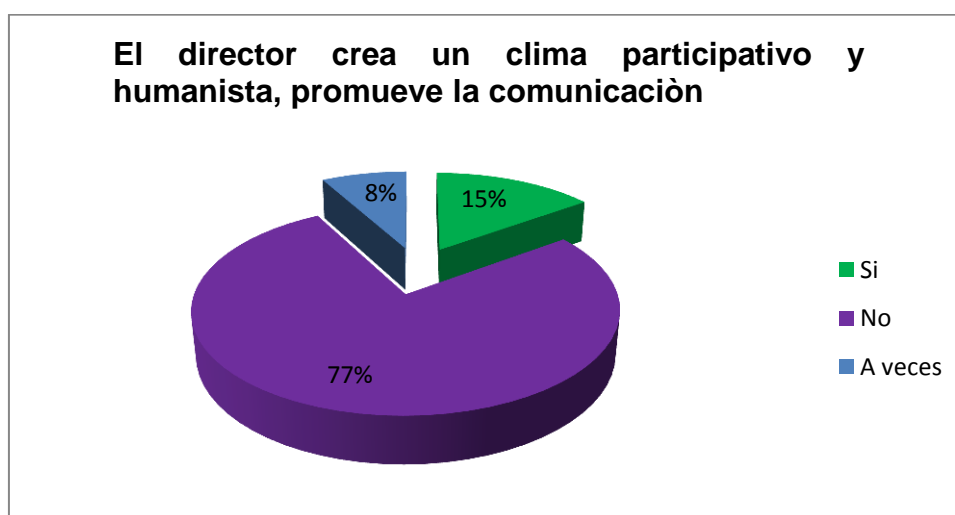
El director crea un clima participativo y humanista, promueve la comunicación.

TABLA 08

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	10	77%
A veces	01	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO Nº 08



Análisis e Interpretación:

El 77% de los docentes cree que el director no crea un clima participativo y no promueve la comunicación entre el personal que labora en la Institución Educativa.

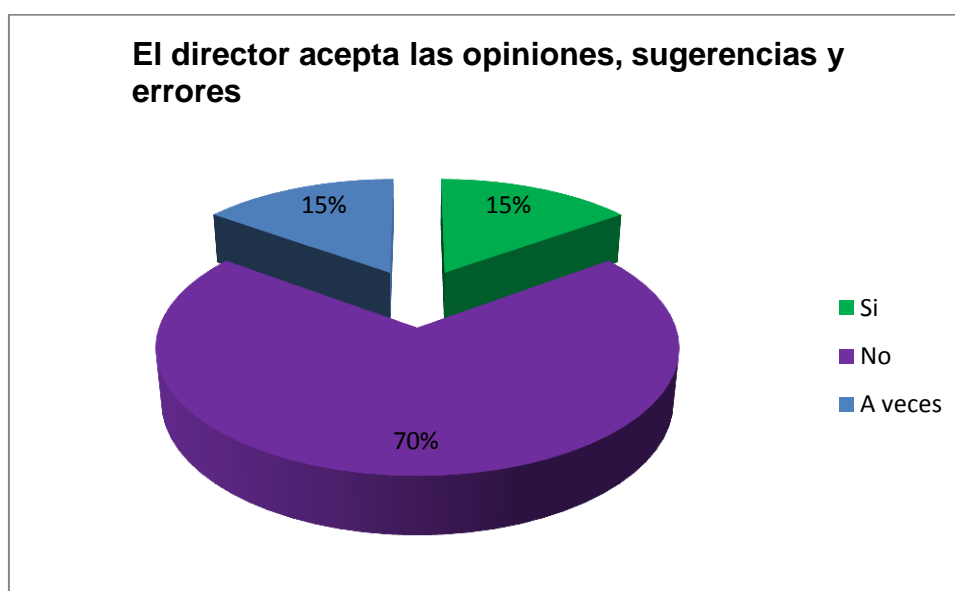
El director acepta las opiniones, sugerencias y errores.

TABLA 09

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	09	70%
Aveces	02	15%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO Nº 09



Análisis e Interpretación:

Un 70% de los docentes consideran que el director no acepta las opiniones, sugerencias que le pueden dar y mucho menos acepta los errores

La gestión que realiza el director es responsable comprometida para lograr mejores resultados y canales de comunicación.

TABLA 10

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	10	77%
A veces	01	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO Nº 10



Análisis e Interpretación:

El 77 % de los docentes consideran que la gestión que realiza el director no es responsable y muchos menos comprometida con la Institución Educativa para que se puedan lograr mejores resultados.

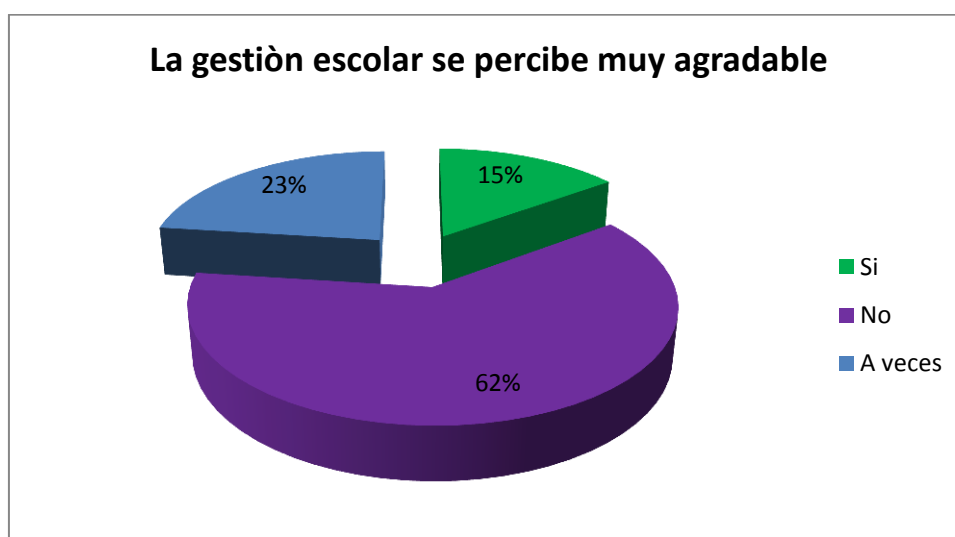
La gestión escolar se percibe muy agradable

TABLA 11

PARTICIPACION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	15%
No	08	62%
A veces	03	23%
TOTAL	13	100%

Fuente: encuesta aplicada a los docentes y directores I.E. José Gálvez-Cajabamba.

GRAFICO Nº 11



Análisis e Interpretación:

El 62% de los docentes consideran que la gestión escolar se percibe en la Institución Educativa muy desagradable y esto hace que no exista un buen clima dentro de ella.

3.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA: MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA BASADO EN EL LIDERAZGO

3.2.1.- Fundamentos:

a) Pedagógicos:

Los directores y docentes de las Instituciones Educativas construirán su propio aprendizaje, responsable, generando consensos ,tomando decisiones conjuntas; serán críticos, reflexivos, pensando con responsabilidad ,emitiendo juicios razonables, se hará uso del pensamiento divergente, con capacidad para discrepar, cuestionar, emitir juicios ,de valor, afirmar y argumentar sus opiniones y analizar reflexivamente diversas situaciones; otra característica que desarrollarán los docentes es el ser creativo e innovador, buscando soluciones, alternativas y estrategias originales especialmente en la formulación de los proyectos productivos; comunicativo, a través del diálogo y sobre todo comunicándonos de manera asertiva respetando las opiniones de los demás y dando la misma importancia que las nuestras, evitando en todo momento los conflictos, los docentes se podrán expresar de manera directa, abierta y honesta; el trabajo a realizar con los docentes será planificado previamente, estableciendo las metas que nos proponemos en cada taller como grupo y además de las acciones a seguir para cumplirlas, será organizado ordenando y distribuyendo el trabajo entre todos los maestros y previendo los recursos para realizar un buen trabajo, además de organizar el tiempo; proactivo, donde se pondrá de manifiesto la vitalidad, iniciativa y capacidad de cada participante para anticiparse a lo que pueda suceder ,siendo capaz de enfrentar con energía, seguridad e iniciativas algunos problemas que se nos presenten el trabajo ; investigador: capaz de buscar información, analizarla y utilizarla para enriquecer su trabajo en el aula y por último, cooperativo, capaz de compartir las tareas de manera efectiva y en equipo.

b) Epistemológicos:

El conocimiento sobre la gestión educativa se construirá haciendo uso de diversos instrumentos y técnicas: la observación es una de ellas con la cual se pretende recoger información sobre el objeto de estudio, es un método de percepción sistemático y de descripción de las manifestaciones socio-

psicológicas de la personalidad y del grupo, permite el conocimiento, mediante el registro de los índices objetivos de comportamiento: expresiones verbales, los gestos, formas de proceder, otras; así como características del medio en que tiene lugar el comportamiento y las circunstancias en que se producen, para desarrollar la técnica de la realización del diagnóstico de la realidad, problemas de la vinculación de la escuela con la comunidad ; también se hará uso de la descripción, la cual nos permite observar las características de diversas situaciones presentadas en la relación escuela – comunidad en forma detallada y ordenada. Durante todo el proceso de aplicación del modelo se validará la hipótesis planteada, los datos empíricos recogidos tienen que apoyar lo afirmado en la hipótesis.

c) Filosóficos:

La vinculación de la escuela con la comunidad se basa en ciertos principios filosóficos: La axiología y la importancia de los valores, especialmente educativos tales como la : responsabilidad, la puntualidad, respeto, superación, cooperación, tolerancia, organización y trabajo; el esencialismo que promueve el crecimiento intelectual individual y la formación de una persona competente, los docentes tienen que reflexionar que hay una necesidad de cambiar y crecer de manera personal e intelectual y así mejorar nuestras instituciones educativas; el reconstructivismo para mejorar y reconstruir la sociedad, educación para el cambio y reforma social, si hay un cambio a nivel de organización esto va impactar en la sociedad y ésta se comprometerá más con nuestras instituciones educativas; finalmente el pragmatismo que plantea la socialización del individuo y la transmisión del acervo cultural del hombre a las nuevas generaciones, en el trabajo a realizar se necesitará mucho de este principio porque se trabajará en equipo y se buscará permanentemente la socialización de todos los maestros y directivos.

3.2.2. CARACTERISTICAS TEORICAS DEL MODELO

El Modelo de gestión está basado en los principios teóricos de la gestión por procesos, entendiéndose como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. Determina qué procesos necesitan ser mejorados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos y establece sus fortalezas y debilidades, administrar integralmente cada una de los procesos que la organización realiza, directivo que los delega, pero conservando la responsabilidad final de los resultados, participa en la coordinación y solución de los conflictos entre los procesos, concentra la atención en el resultado de los éstos y no en las tareas o actividades, implica un cambio en el estilo de la dirección, la cual debe liderar y apoyar este modelo de administración.

Objetivos de la Gestión. Conseguir que los procesos sean más eficaces, Lograr que los procesos sean más eficientes, Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes Desarrollar nuevos procesos, este proceso se puede seguir a partir de un mapa de procesos donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes, permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización.

La teoría de Fred Fiedler y teoría del liderazgo transformador. El líder pueda decidir qué patrón de liderazgo debe desarrollar en relación con sus subordinados, esta teoría señala que debe considerar y evaluar tres aspectos o variables que actúan simultáneamente:

1. *Aspectos relacionados con el líder*, sistema de valores, convicciones personales, confianza en los subordinados, inclinaciones personales hacia un tipo de liderazgo, etc.

2. *Aspectos relacionados con los subordinados*: disposición a asumir responsabilidad, comprensión e identificación del problema, conocimientos y experiencia para resolver el problema, expectativa o deseo de participación en las decisiones
3. *Aspectos situacionales*: problema por resolver o complejidad de las tareas, que tan rutinarias o repetitivas son, etc.

Tras la combinación de estas variables, el líder debe decidir que estilo de

liderazgo adoptar. Pudiéndose dar, por ejemplo, las siguientes proposiciones:

- cuando las tareas son rutinarias y repetitivas se debe adoptar un patrón de liderazgo próximo al liderazgo autoritario.
- el líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones.

El líder debe elegir entre un estilo orientado a las tareas o a las personas, los tres aspectos a tomar en cuenta son:

1. *Las relaciones entre el líder y los subordinados*: el grado de confianza que los subordinados tienen en el líder, incluye la lealtad, la atracción que ejerce.
2. *La estructura de las tareas*, el grado de dificultad o definición de las tareas.
3. *Las posiciones de poder*, el grado de autoridad con sus subordinados.

Según esta teoría, las relaciones del líder con el grupo será la estructuración y el poder de su posición, más fácil será manejar la situación para el líder, en cuanto a la decisión de que estilo de liderazgo adoptar, esta teoría sugiere:

- el liderazgo orientado a las tareas en situaciones favorables o desfavorables.
- el liderazgo orientado a las personas en situaciones de dificultad intermedia.

El líder debe elegir entre un estilo orientado a las tareas o un estilo orientado a las personas. Para elegir que estilo de liderazgo adoptar, debe considerar el grado de madurez de sus subordinados, considerado éste como el grado de desarrollo, la capacidad y disposición de los subordinados a asumir responsabilidades. Entre las limitaciones de la teoría tenemos la carencia de una forma sistemática de medir la madurez así como la división simplista de los estilos de liderazgo, al orientarse a las tareas o a las personas.

El liderazgo transformador se basa en la presencia de un líder capaz de llevar a cabo con éxito las transformaciones que requiere una empresa. Estos cambios pueden surgir debido a la necesidad de adaptarse a los diferentes y constantes cambios del entorno, o cualquier otro cambio.

Para poder realizar los cambios, el líder transforma las creencias y valores de sus seguidores, de modo que éstos se adecuen a las nuevas acciones y papeles que la empresa necesita para su transformación, sus intereses, de modo que los propios intereses de los empleados se transformen en objetivos de la organización. Y la manera como transforma estos valores a través de su carisma e inspiración, éste líder inspira a sus subordinados a que los adopten los nuevos valores, y se comprometan con el cambio, inspira a los demás es a través de su propio comportamiento. Les hace tomar conciencia de lo que él siente. A este liderazgo también se le conoce con el nombre de liderazgo transformacional, liderazgo inspirador, liderazgo visionario, liderazgo carismático o liderazgo estratégico. Es estratégico, implica que este líder visualiza donde se quiere llegar.

Las funciones del líder transformador se dividen en dos grupos:

Acciones estructuradas: comprende acciones como:

- creación de la nueva estructura y los nuevos objetivos (visualizar donde se quiere llegar)
- crear las acciones y papeles que se precisan para lograr la transformación.
- comunicación de éstos a los empleados.
- reorganizar la empresa: reemplazar gente clave, introducir nuevos sistemas administrativos, etc.

Acciones inspiradoras: comprende acciones como

- motivar e inculcar en los empleados el deseo por la transformación propuesta.
- transformación de sus creencias, valores e intereses de modo que éstos se adapten a la nueva estructura.

Entre las características del líder transformador están:

- motivador
- carismático: tiene un comportamiento atrayente o magnético
- inspirador

- crea la sensación de que cada seguidor individual es tenido en cuenta.
- resalta valores básicos como la libertad, justicia, buena voluntad colectiva.

La teoría de Calero Pérez 2006, incorpora la equidad, los valores son «extensivos», alcanzan a los más diversos aspectos de la realidad, que poseen un grado de profundidad dependiente de la comprensión y de la preferencia humana que los constituye (UCAD 2, 2000) , (Cassasus, 2000).

3.2.4. DESCRIPCION DE LOS PASOS PARA

Características. Se empleará estrategias para que los directores participen de los talleres que se han planteado y se identifiquen con el estilo de liderazgo. En la I.E José Gálvez de la provincia de Cajabamba, se han venido realizando seis talleres. Iniciamos este proceso por la motivación: Conversar con cada uno de los involucrados sobre la importancia del tema, elaboración de trípticos sobre el tema, colgar gigantografías con consignas relacionados al liderazgo y la buena gestión, todo ello con el objeto de motivarlos para que se animen a asistir a los talleres.

Los temas que se han tratado durante el desarrollo de los talleres son:

- El Liderazgo
- Características de un líder
- Tipos de liderazgo
- Estilos de liderazgo
- Gestión
- Gestión educativa
- Características de la gestión educativa
- Gestión institucional

3.2.5. Descripción de los Talleres

FUNDAMENTO. Para desarrollar las diferentes actividades En la gestión educativa, nos debe permite saber cómo se van aplicar los cambios en políticas y como en la práctica se van a desarrollar las diversas acciones que nos deben brindar logros. Esto se presenta como un gran desafío, estos talleres van a tener la función que los participantes asuman las diferentes características de la gestión educativa.

OBJETIVO Al finalizar el taller, los participantes serán capaces de asumir los lineamientos de la gestión educativa.

TALLERES DE GESTIÓN EDUCATIVA

TEMA DE LA SESIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA	ACTIVIDADES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN	REGISTRO ANECDOTICO DE LAS SESIONES DE TRABAJO
1.-El liderazgo Y características de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer lo que es el liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición Trabajo en equipo Dialogo 	Cuestionario	Actitud de Participación de directores y docentes.
2.- Tipos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los tipos de liderazgo que existen en el desempeño de un director. 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición Discusión 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de Participación de directores y docentes
3.- Estilos de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Conocer e identificar los estilos de liderazgo de los directores de las instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición Trabajo en equipo dialogo 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de Participación de directores y docentes
4.-Gestión Educativa	<ul style="list-style-type: none"> Conocer lo que es la gestión educativa 	<ul style="list-style-type: none"> Breve exposición Proyección de videos Dialogo 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de Participación de directores y docentes
5- Gestión Institucional	<ul style="list-style-type: none"> Conocer acerca de la gestión institucional para que el director y docentes puedan tener un mayor desenvolvimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición Debate 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de Participación de directores y docentes
6.- El liderazgo del Director de la escuela.	<ul style="list-style-type: none"> Conocer las características que debe tener un director de la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> Exposición Proyección de video Trabajo en equipo Comentarios 	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> Actitud de Participación de directores y docentes

TALLERES:

• TALLER 1

El liderazgo y sus características

Los directores y docentes conocerán que es el liderazgo e identificarán las características, reflexionando acerca del contenido y relacionándolo con la realidad.

GUIÓN METODOLÓGICO TALLER N° 01 “CULTURA ORGANIZACIONAL”

DIRIGIDO A:				FECHA:
Los docentes de la Institución Educativa				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none">• Discutir el concepto de liderazgo• Conocer los indicadores de estos conceptose.				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará los objetivos del taller.	Tarjetas pre diseñadas con los nombres de cada integrante	El facilitador	10 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> se divide a los participantes en dos grupos: varones y mujeres, luego se les indica que mencionen de manera alternada por grupo un indicador o manifestación del liderazgo, la respuesta no se debe repetir sino la dinámica habrá terminado.		El facilitador	10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la lluvia de ideas que los participantes aportaron el expositor elabora conceptos del tema:	Proyector	El facilitador	40min

	<ul style="list-style-type: none"> • El Liderazgo 			
Trabajo grupal y evaluación	<p><u>Herramienta grupal:</u> formar grupos de 4 integrantes y describirlos indicadores y/o manifestaciones tal y como lo observan en su institución educativa.</p> <p>Luego se comparan las respuestas llegando a una conclusión.</p>	Papelotes y plumones	Integrantes del grupo	30 min
Cierre del taller	<p>El facilitador comprometerá a los docentes a mejorar los indicadores del liderazgo Finalmente se realizarán los agradecimientos respectivos.</p>		El facilitador	10 min

1 hora 40 min.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO GRUPAL

Objetivos:

- Establecer el concepto de liderazgo
 - Reconocer que indicadores liderazgo

Descripción del método:

- Primer paso: reunir a los participantes en grupos de cuatro integrantes y explicarles el objetivo del trabajo a realizar.

- Segundo paso: se reparten los pulmones y papelotes indicándoles que los trabajos de los deben ser objetivos.
- Tercer paso: luego de un determinado tiempo con la ayuda de los papelotes cada grupo expondrá su trabajo.
- Cuarto paso: se observarán que indicadores del liderazgo , ha considerado cada grupo .
- Quinto paso: se agradecerá la participación del grupo con aplausos, dándose pase al siguiente grupo.
- Sexto paso: finalmente, se comparan las respuestas llegando a una conclusión. El facilitador responderá las dudas de los participantes, respecto al tema tratado y así cubrir sus expectativas para que el participante se vaya satisfecho con lo aprendido.

Edades : Adulto

Materiales : - Plumones - Papelotes
- Limpia tipo

- **TALLER 2**

Tipos de Liderazgo

Los tipos de liderazgo para que pueda ubicarse y lograr un cambio.

GUIÓN METODOLÓGICO TALLER Nº 01 “Tipos de liderazgo”

DIRIGIDO A:				FECHA:
Los docentes de la Institución Educativa				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los diversos tipos de liderazgo • Conocer los indicadores y manifestaciones de los tipos de liderazgo 				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará los objetivos del taller.	Tarjetas pre diseñadas con los nombres de cada integrante	El facilitador	10 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> se divide a los participantes en dos grupos: varones y mujeres, luego se les indica que mencionen de manera alternada por grupo un indicador o manifestación de los tipos de liderazgo, la respuesta no se debe repetir sino la dinámica habrá terminado.		El facilitador	10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la lluvia de ideas que los participantes aportaron el expositor elabora conceptos del tema: <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de liderazgo 	Proyector	El facilitador	40min
Trabajo			Integrantes	

grupal y evaluación	<p><u>Herramienta grupal:</u> formar grupos de 4 integrantes y describirlos indicadores y/o manifestaciones tal y como lo observan en su institución educativa.</p> <p>Luego se comparan las respuestas llegando a una conclusión.</p>	Papelotes y plumones	del grupo	30 min
Cierre del taller	<p>El facilitador comprometerá a los docentes a mejorar el concepto. Finalmente se realizarán los agradecimientos respectivos.</p>		El facilitador	10 min

1 hora 40 min.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO GRUPAL

Objetivos:

- Establecer los tipos de liderazgo
- Reconocer que indicadores del tipo de liderazgo .

Descripción del método:

- Primer paso: reunir a los participantes en grupos de cuatro integrantes y explicarles el objetivo del trabajo a realizar.
- Segundo paso: se reparten los pulmones y papelotes indicándoles que los trabajos de los deben ser objetivos.
- Tercer paso: luego de un determinado tiempo con la ayuda de los papelotes cada grupo expondrá su trabajo.

- Cuarto paso: se observarán que tipos del liderazgo que , ha considerado cada grupo y así poder reconocer los diversos conceptos.
- Quinto paso: se agradecerá la participación del grupo con aplausos, dándose pase al siguiente grupo.
- Sexto paso: finalmente, se comparan las respuestas llegando a una conclusión.El facilitador responderá las dudas de los participantes, respecto al tema tratado y así cubrir sus expectativas para que el participante se vaya satisfecho con lo aprendido.

Edades : Adulto

Materiales : - Plumones
 - Papelotes
 - Limpia tipo

- **TALLER 3**

Estilos de liderazgo

Reflexionar acerca de la labor que está desempeñando en la institución educativa.

GUIÓN METODOLÓGICO TALLER N° 03 “Estilos de liderazgo ”

DIRIGIDO A:				FECHA:
Los docentes de la Institución Educativa				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los diversos estilo de liderazgo • Conocer los indicadores y manifestaciones de los estilos de liderazgo. 				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará los objetivos del taller.	Tarjetas pre diseñadas con los nombres de cada integrante	El facilitador	10 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> se divide a los participantes en dos grupos: varones y mujeres, luego se les indica que mencionen de manera alternada por grupo un indicador o manifestación de los estilos de liderazgo , la respuesta no se debe repetir sino la dinámica habrá terminado.		El facilitador	10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la lluvia de ideas que los participantes aportaron el expositor elabora conceptos del tema: <ul style="list-style-type: none"> • Estilos de liderazgo 	Proyector	El facilitador	40min
Trabajo grupal y			Integrantes	

evaluación	<p><u>Herramienta grupal:</u> formar grupos de 4 integrantes y describirlos indicadores y/o manifestaciones tal y como lo observan en su institución educativa.</p> <p>Ubicar en qué nivel se encuentra su institución con respecto a los estilos de liderazgo. Luego se comparan las respuestas llegando a una conclusión.</p>	Papelotes y plumones	del grupo	30 min
Cierre del taller	<p>El facilitador comprometerá a los docentes a mejorar los indicadores de la cultura organizacional. Ahora que ya conocen cuales son y el nivel en el que se encuentra su I.E.</p> <p>Finalmente se realizarán los agradecimientos respectivos.</p>		El facilitador	10 min

1 hora 40 min.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO GRUPAL

Objetivos:

- Analizar los diversos estilos de liderazgo
- Reconocer que indicadores de los estilos de liderazgo se están desarrollando en la instituciones educativas y cuáles no.

Descripción del método:

- Primer paso: reunir a los participantes en grupos de cuatro integrantes y explicarles el objetivo del trabajo a realizar.

- Segundo paso: se reparten los pulmones y papelotes indicándoles que los trabajos de los deben ser objetivos.
- Tercer paso: luego de un determinado tiempo con la ayuda de los papelotes cada grupo expondrá su trabajo.
- Cuarto paso: se observarán que indicadores de los estilos de liderazgo, ha considerado cada grupo y así poder reconocer el nivel de los estilos de liderazgo de la institución, si es óptimo o tendremos que cambiarlo.
- Quinto paso: se agradecerá la participación del grupo con aplausos, dándose pase al siguiente grupo.
- Sexto paso: finalmente, se comparan las respuestas llegando a una conclusión .El facilitador responderá las dudas de los participantes, respecto al tema tratado y así cubrir sus expectativas para que el participante se vaya satisfecho con lo aprendido.

Edades : Adulto

Materiales : - Plumones
 - Papelotes
 - Limpia tipo

• **TALLER 4**

Gestión educativa

Para que puedan obtener un mejor desenvolvimiento en la labor que desempeñan.

GUIÓN METODOLÓGICO TALLER N° 04 “Gestión Educativa”

DIRIGIDO A:				FECHA:
Los docentes de la Institución Educativa				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> Analizar las características de la gestión educativa Conocer los indicadores y manifestaciones de la gestión educativa. 				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del taller	<u>Expositiva</u> : El facilitador dará la bienvenida y presentará los objetivos del taller.	Tarjetas pre diseñadas con los nombres de cada integrante	El facilitador	10 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal</u> : se divide a los participantes en dos grupos: varones y mujeres, luego se les indica que mencionen de manera alternada por grupo un indicador o manifestación de gestión educativa, la respuesta no se debe repetir sino la dinámica habrá terminado.		El facilitador	10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva</u> : con la lluvia de ideas que los participantes aportaron el expositor elabora conceptos del tema: <ul style="list-style-type: none"> Gestión Educativa 	Proyector	El facilitador	40min
Trabajo grupal y	<u>Herramienta grupal</u> : formar grupos		Integrantes del grupo	

evaluación	de 4 integrantes y describirlos indicadores y/o manifestaciones tal y como lo observan en su institución educativa. Ubicar en qué nivel se encuentra su institución con respecto a la gestión educativa. Luego se comparan las respuestas llegando a una conclusión.	Papelotes y plumones		30 min
Cierre del taller	El facilitador comprometerá a los docentes a mejorar los indicadores de la gestión educativa. Finalmente se realizarán los agradecimientos respectivos.		El facilitador	10 min

1 hora 40 min.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO GRUPAL

Objetivos:

- Analizar las características de la gestión educativa
- Reconocer que indicadores de la gestión educativa se están desarrollando en la institución educativa y cuáles no.

Descripción del método:

- Primer paso: reunir a los participantes en grupos de cuatro integrantes y explicarles el objetivo del trabajo a realizar.
- Segundo paso: se reparten los pulmones y papelotes indicándoles que los trabajos de los deben ser objetivos.

- Tercer paso: luego de un determinado tiempo con la ayuda de los papelotes cada grupo expondrá su trabajo.
- Cuarto paso: se observarán que indicadores de la gestión educativa, ha considerado cada grupo y así poder reconocer el nivel de gestión educativa de la institución, si es óptimo o tendremos que cambiarlo.
- Quinto paso: se agradecerá la participación del grupo con aplausos, dándose pase al siguiente grupo.
- Sexto paso: finalmente, se comparan las respuestas llegando a una conclusión. El facilitador responderá las dudas de los participantes, respecto al tema tratado y así cubrir sus expectativas para que el participante se vaya satisfecho con lo aprendido.

Edades : Adulto

Materiales : - Plumones
 - Papelotes
 - Limpia tipo

- **TALLER 5**

Gestión institucional

Para poder lograr un trabajo muy eficiente dentro de una institución educativa.

GUIÓN METODOLÓGICO TALLER Nº 05 “GESTIÓN INSTITUCIONAL”

DIRIGIDO A:				FECHA:
Los docentes de la Institución Educativa				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el nivel de gestión institucional existente en la institución educativa • Conocer los indicadores y manifestaciones. 				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará los objetivos del taller.	Tarjetas pre diseñadas con los nombres de cada integrante	El facilitador	10 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> se divide a los participantes en dos grupos: varones y mujeres, luego se les indica que mencionen de manera alternada por grupo un indicador o manifestación de la gestión institucional , la respuesta no se debe repetir sino la dinámica habrá terminado.		El facilitador	10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la lluvia de ideas que los participantes aportaron el expositor elabora conceptos del tema: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión institucional 	Proyector	El facilitador	40min

Trabajo grupal y evaluación	<p><u>Herramienta grupal:</u> formar grupos de 4 integrantes y describirlos indicadores y/o manifestaciones tal y como lo observan en su institución educativa.</p> <p>Ubicar en qué nivel se encuentra su institución con respecto a la gestión institucional.</p> <p>Luego se comparan las respuestas llegando a una conclusión.</p>	Papelotes y plumones	Integrantes del grupo	30 min
Cierre del taller	<p>El facilitador comprometerá a los docentes a mejorar los indicadores de la gestión institucional. Ahora que ya conocen: cuales son y el nivel en el que se encuentra su I.E.</p> <p>Finalmente se realizarán los agradecimientos respectivos.</p>		El facilitador	10 min

1 hora 40 min.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO GRUPAL

Objetivos:

- Establecer el nivel de gestión institucional existente en la institución educativa
- Reconocer que indicadores de la gestión institucional se están desarrollando en la institución educativa y cuáles no.

Descripción del método:

- Primer paso: reunir a los participantes en grupos de cuatro integrantes y explicarles el objetivo del trabajo a realizar.

- Segundo paso: se reparten los pulmones y papelotes indicándoles que los trabajos de los deben ser objetivos.
- Tercer paso: luego de un determinado tiempo con la ayuda de los papelotes cada grupo expondrá su trabajo.
- Cuarto paso: se observarán que indicadores de la gestión institucional , ha considerado cada grupo y así poder reconocer el nivel de gestión institucional de la institución, si es óptimo o tendremos que cambiarlo.
- Quinto paso: se agradecerá la participación del grupo con aplausos, dándose pase al siguiente grupo.
- Sexto paso: finalmente, se comparan las respuestas llegando a una conclusión .El facilitador responderá las dudas de los participantes, respecto al tema tratado y así cubrir sus expectativas para que el participante se vaya satisfecho con lo aprendido.

Edades : Adulto

Materiales : - Plumones
 - Papelotes
 - Limpia tipo

- **TALLER 6**

El director como líder

Cómo debe de ser un director líder con el objeto de lograr el éxito en la institución educativa.

GUIÓN METODOLÓGICO TALLER Nº 06 “EL DIRECTOR COMO LÍDER ”

DIRIGIDO A:				FECHA:
Los docentes de la Institución Educativa				
OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las características del Director como líder • Conocer los indicadores y manifestaciones. 				
ACTIVIDAD	ESTRATEGIA/DESARROLLO	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Presentación del taller	<u>Expositiva:</u> El facilitador dará la bienvenida y presentará los objetivos del taller.	Tarjetas pre diseñadas con los nombres de cada integrante	El facilitador	10 min
Dinámica para el grupo en general	<u>Herramienta grupal:</u> se divide a los participantes en dos grupos: varones y mujeres, luego se les indica que mencionen de manera alternada por grupo un indicador o manifestación del director como líder , la respuesta no se debe repetir sino la dinámica habrá terminado.		El facilitador	10 min
Desarrollo del tema	<u>Expositiva:</u> con la lluvia de ideas que los participantes aportaron el expositor elabora conceptos del tema: <ul style="list-style-type: none"> • El director como líder 	Proyector	El facilitador	40min
Trabajo grupal y evaluación	<u>Herramienta grupal:</u> formar grupos de 4 integrantes y describirlos indicadores y/o manifestaciones tal y		Integrantes del grupo	

	<p>como lo observan en su institución educativa.</p> <p>Ubicar en qué nivel se encuentra su institución con respecto al director como líder .</p> <p>Luego se comparan las respuestas llegando a una conclusión.</p>	Papelotes y plumones		30 min
Cierre del taller	<p>El facilitador comprometerá a los docentes a mejorar los indicadores del director como líder . Ahora que ya conocen cuales son y el nivel en el que se encuentra su I.E.</p> <p>Finalmente se realizarán los agradecimientos respectivos.</p>		El facilitador	10 min

1 hora 40 min.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO GRUPAL

Objetivos:

- Analizar las características del director como líder
- Reconocer que indicadores que se están desarrollando.

Descripción del método:

- Primer paso: reunir a los participantes en grupos de cuatro integrantes y explicarles el objetivo del trabajo a realizar.
- Segundo paso: se reparten los pulmones y papelotes indicándoles que los trabajos de los deben ser objetivos.
- Tercer paso: luego de un determinado tiempo con la ayuda de los papelotes cada grupo expondrá su trabajo.

- Cuarto paso: se observarán que indicadores del director como líder , ha considerado cada grupo y así poder reconocer al director como líder .
- Quinto paso: se agradecerá la participación del grupo con aplausos, dándose pase al siguiente grupo.
- Sexto paso: finalmente, se comparan las respuestas llegando a una conclusión .El facilitador responderá las dudas de los participantes, respecto al tema tratado y así cubrir sus expectativas para que el participante se vaya satisfecho con lo aprendido.

Edades : Adulto

Materiales : - Plumones
 - Papelotes
 - Limpia tipo

Este proceso debe permitir arribar a los logros que a continuación se plantean :

- Ser comunicativos, participativos.
- Proyectar a la Institución Educativa
- Tener una Buena gestión
- Escuchar a los demás
- Cumplir con su deber.
- Obtener la confianza del grupo.

Para arribar a éstos logros se desarrollarán seis talleres que estarán a cargo de personal capacitado, con el fin de que directores y docentes tomen conciencia del desempeño que vienen realizando dentro de la Institución.

Los temas que se desarrollaron en los talleres en base a las teorías de liderazgo como las teorías de gestión educativa.

El programa persigue formar a directores capaces de:

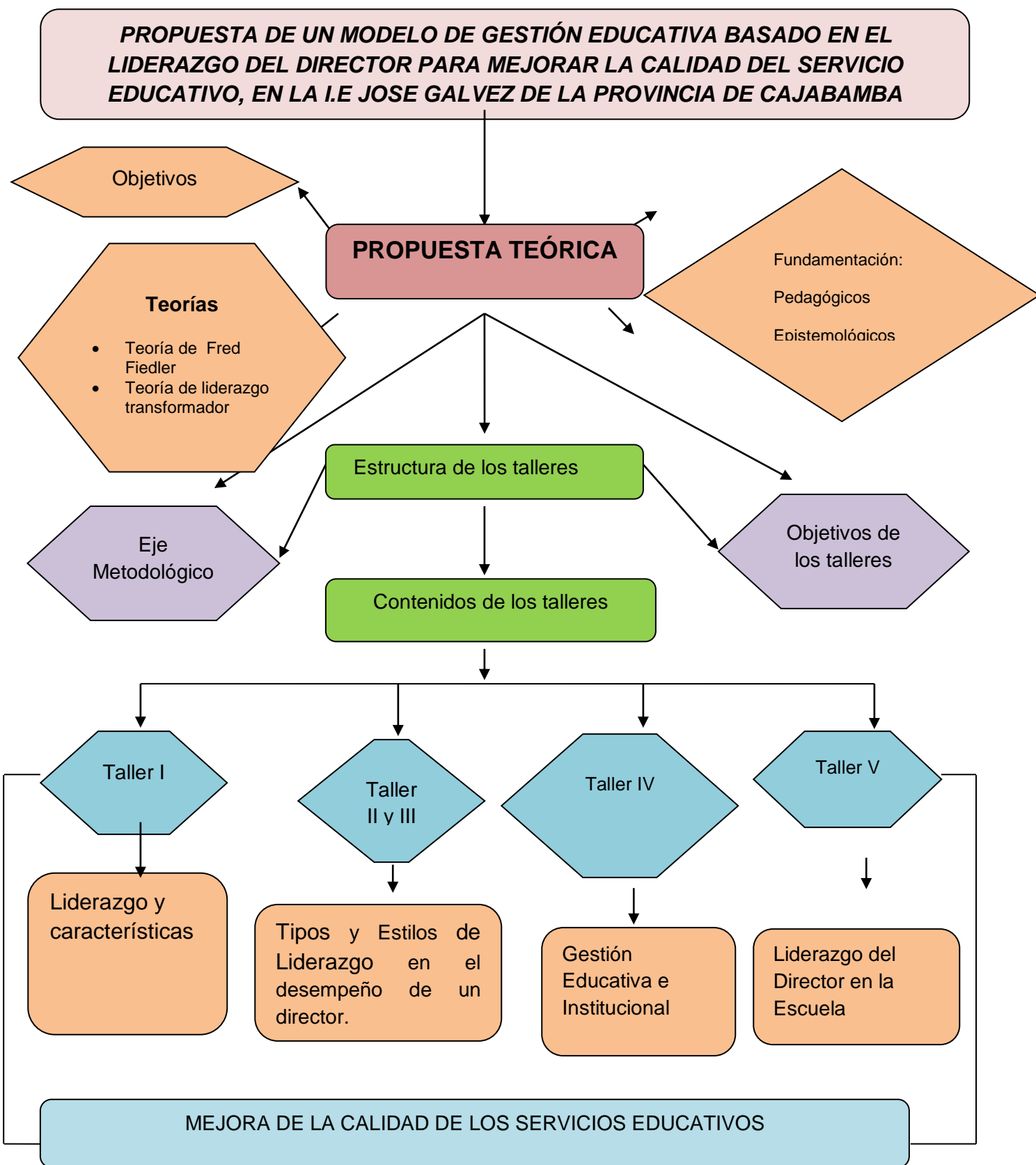
- Gestionar para elevar la calidad educativa.
- Crear un ambiente de confianza entre los agentes educativos.
- Asegurarse que todo el personal docente tenga conocimiento de los objetivos y metas del trabajo común.
- Compartir experiencias e ideas los docentes.
- Proporcione la información necesaria al personal a su cargo para orientar en forma adecuada el desarrollo de las actividades.
- Establezca y mantenga el canal de comunicación interno y externo, a fin de facilitar el trabajo del personal y de las comisiones respectivas.
- Se familiarice con el medio social en el que se desenvuelven las actividades del plantel.
- Fomente el trabajo en grupo con el fin de promover la solidaridad y la unión entre los integrantes de la comunidad escolar.
- Muestre disposición para proporcionar orientación y estímulos necesarios a su personal en el desarrollo de las actividades recreativas, culturales y deportivas.

Resultados obtenidos o esperados en la etapa inicial :

Se debe observar en los directores y docentes:

- Comunicación adecuada con los agentes educativos.
- Mayor gestión educativa por parte de los directores.
- Familiaridad con el medio social en el que se desenvuelve.
- Fomentar el trabajo en grupo
- Disposición para proporcionar orientación y estímulos.

3.2. MODELO TEÓRICO DE LA PROPUESTA



CONCLUSIONES

1. En la Institución Educativa, se pudo identificar las características del estilo de liderazgo que emplean el director en el trabajo educativo que desarrollan, que es autoritario, con un trabajo individualista y sin dar a conocer de sus acciones a la comunidad educativa.
2. Los talleres acerca del liderazgo permiten construir: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia y que esto los lleva a una mejor gestión educativa. El diseño y ejecución del modelo de liderazgo debe permitir que se desarrolle un mejor liderazgo en la institución educativa ocasionando así una mejor gestión educativa. La metodología que se empleó en el desarrollo de los talleres fue en primer lugar la motivación en todo momento para que el docente se sienta participe y se pueda contar con su presencia en los talleres próximos, se trabajó con videos, material bibliográfico, se contó con ponentes conocedores del tema que se desarrollaba en cada taller.
3. El modelo de gestión basado en el liderazgo permite tener una visión muy clara acerca de los cambios que existen en los directores, y como realizarlos para que estos adopten en la etapa inicial Comunicación adecuada con los agentes educativos, mayor gestión educativa por parte de los directores, familiaridad con el medio social en el que se desenvuelve, fomentar el trabajo en grupo, disposición para proporcionar orientación y estímulos.

RECOMENDACIONES

1. Sólo a través del desarrollo de talleres de Gestión Educativa, que es una herramienta importante, se podrá llegar y mover a la comunidad educativa hacia un futuro próspero, que es la base para la educación para el desarrollo sostenible.
2. Los directores desempeñan un rol vital porque de ellos depende el desarrollo de la institución educativa. Tiene que ser una persona que le guste gestionar, ser responsable, participativo, respete las opiniones de los demás y sobre todo que sea comunicativo.
3. Las investigaciones que se pueden realizar es: ¿Por qué los directores piensan que son superiores a los demás miembros que trabajan en ella?

BIBLIOGRAFIA

- ÁLVAREZ, M. (1998). El liderazgo de la calidad total. Madrid: Escuela Española S.A.
- ANTOINE, P. (2001,18 febrero): Fiedler's Contingency Theory of Leadership, [En Red] <http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/w.../fied.ht>
- FARRO CUSTODIO, Francisco. Planeamiento Estratégico para la Institución Educativa de Calidad. UDEGRAF S. A. Lima, Peru.
- FERNÁNDEZ, Norberto. La Investigación y la Planificación de la Educación y su Relación con el Proceso de Desarrollo de América Latina y El Caribe. En revista de la Escuela Empresarial Andina. Año 4. Nº 7. Convenio Andrés Bello.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAUTISTA LUCIO, Pilar. (2005). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Colombia, Editorial Mc GRAW-HILL.
- LINARES PACHECO, Manuel. Gestión Educativa. Revisado en www.prismaeducativos.com.ar, 28 Julio 2012.
- INSTITUTO PEDAGÓGICO LATINOAMERICANO Y CARIBEÑO. Guía de Estudio de la Asignatura "Investigación Educativa".s/f.
- MALAGÓN, Félix Antonio. Planificación Institucional en la Educación: Un Reto Estratégico de Cambio para los Gerentes Educativos Innovadores. Panamericana Editorial. Bogotá, 2003.
- MARCELO VERAU, Walter y COJAL LOLI, Bernardo. Gestión Educativa. Lambayeque, s/f.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Ley General de Educación Nº 24088. Lima, agosto 2003.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Planeamiento Integral: Instrumentos de Gestión. Lima 2004.
- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU. Planificación Educativa. Primera Unidad Didáctica. CuartaEdición. Lima 1998.

- PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU. Planificación Educativa. Segunda Unidad Didáctica. Quinta Edición. Lima 2000.
- PORTUONDO VÉLEZ, Ángel Luis. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. La experienciacubana. CCED La Habana – Cuba, 1998.
- PROYECTO DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN RURAL (RED-DFID). Guía Metodológica del Taller para Especialistas de Órganos Intermedio. Editorial Impresora Amarilis Lima, 2004.
- PROYECTO DE INNOVACIONES EDUCATIVAS EN EL DISTRITO DE INDEPENDENCIA. Boletín N° 1 Lima. 1998
- SALVADOR VANEGAS Guido. Planificación Estratégica. Revisado en www.geocities.com, 22 junio 2012.
- SÁNCHEZ CARLESSI, Hugo y REYES MEZA, Carlos. Metodología y Diseños en la Investigación Científica. Editorial Mantaro. Segunda edición. 1998.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Escuelas que Aprenden. Editorial Norma. Bogotá – Colombia, 2002.
- VELÁSQUEZ FERNÁNDEZ, Ángel y REY CÓRDOVA, Nériida. Metodológica de la Investigación Científica. Editorial San Marcos. Lima - Perú, s/f

ANEXOS

CUESTIONARIO DOCENTES

Nos permitimos solicitar a usted nos apoye en el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, resolviendo el presente cuestionario; agradecemos de antemano su colaboración.

EDAD:.....

SEXO:.....

Función:.....

Instrucciones: Selecciona la opción que considere más apropiada y márcala con una “ X ” .

1.- El Director tiene habilidad para dirigir a un grupo de personas.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

2.- El Director de la Institución Educativa irradia energía positiva y confía en los demás.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

3.- El director motiva a los profesores con el fin de lograr las metas trazadas en la institución educativa.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

4.- El director fue elegido por su competencia académica y profesional.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

5.- El director promueve relaciones adecuadas y de cooperación entre el grupo.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

6.- El director se caracteriza por ser impositivo, ordenador y no mantiene ningún tipo de comunicación.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

7.- El director motiva con algunas recompensas y algo de temor o castigo.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

8.- El director es capaz de crear lealtad de grupo, tiene plena confianza en los docentes y en él.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

9.- El director crea un clima participativo y humanista, promueve la comunicación

- a) Si
- b) No
- c) A veces

10.-El director acepta las opiniones, sugerencias y errores .

- a) Si
- b) No
- c) A veces

11.- La gestión que realiza el director es responsable comprometida para lograr mejores resultados y canales de comunicación.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

12.-La gestión escolar se percibe muy agradable.

- a) Si
- b) No
- c) A veces

ANEXOS.

ENCUESTA Nº 01

La presente encuesta que vamos aplicar de manera anónima a docentes, personal administrativo, de servicio y a padres de familia, tiene por objetivo determinar el liderazgo del director de la I.E “José Gálvez” de la provincia de Cajabamba, región Cajamarca. Con la finalidad de elaborar una propuesta de un modelo de gestión, para mejorar la calidad del servicio educativo.

Por ello lee detenidamente cada pregunta y responde con objetividad, responsabilidad y veracidad a fin de obtener un resultado real de la situación problemática.

Nº	INDICADORES DE VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE EN FORMA DE PREGUNTA	INDICES O ALTERNATIVAS
1	¿En la I.E “José Gálvez” existió algún modelo de gestión, educativa, basado en el liderazgo del director, para mejorar la calidad del servicio educativo?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.
2	¿Consideras que el trabajo del director es descentralista e innovador y ayuda a la gestión administrativa?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.
3	¿Se trabaja en equipo las diferentes actividades, pedagógicas, culturales, deportivas, sociales?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.
4	¿Se realiza un estilo de gestión democrática, que fomenta la participación de los docentes, trabajadores y padres de familia?	a. Sí. b. No.

5	¿Se ponen en práctica diversas estrategias, para una buena gestión pedagógica?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.
6	¿Se Planifica y se organiza en forma conjunta, objetivos comunes para el desarrollo de la Institución Educativa?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.
7	¿Se evalúan el desarrollo de los objetivos planteados?	a. Sí. b. No.
8	¿Se replantea los objetivos, para mejorar el trabajo en la Institución Educativa?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre
9	¿Se toman en cuenta las necesidades e intereses de los alumnos al diversificar y programar?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.
10	¿Se sienten motivados ustedes, al realizar su trabajo o su labor?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.
11	¿Existe una buena comunicación y relación entre todos los agentes educativos?	a. Sí. b. No.
12	¿Se fomenta el liderazgo habilitador, dentro de la Institución Educativa?	a. Nunca. b. A veces. c. Siempre.

Nº	INDICADORES DE VARIABLE INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE EN FORMA DE PREGUNTA	INDICES ALTERNATIVAS	O
13	¿En la I.E “José Gálvez” el director planifica, la gestión pedagógica, la actualización, capacitación, talleres de pedagogía, didáctica, programación, evaluación?	d. Nunca. e. A veces. f. Siempre.	
14	¿Existen buenas relaciones interpersonales, entre los trabajadores de la Institución educativa?	d. Nunca. e. A veces. f. Siempre.	
15	¿El director pone en práctica sus habilidades sociales y toma de decisiones en diferentes circunstancias?	d. Nunca. e. A veces. f. Siempre.	
16	¿Existe un buen manejo de la economía de la Institución Educativa?	c. Sí. d. No.	
17	¿Se muestra favorable, para el trabajo el clima institucional?	d. Nunca. e. A veces. f. Siempre.	
18	¿Los horarios y los servicios de laboratorio, biblioteca, sala de cómputo, son los más adecuados?	d. Nunca. e. A veces. f. Siempre.	
19	¿El director muestra su liderazgo y capacidad organizacional?	c. Sí. d. No.	
20	¿La Institución Educativa cuenta con los documentos básicos y actualizados, de gestión: (PEI,PCC,MOF, R.I)?	SI NO	

MATRIZ DE CONSISTENCIA:

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETO DE ESTUDIO	OBJETIVO	CAMPO DE ACCIÓN	HIPÓTESIS	CONCRECIÓN
¿De qué manera la propuesta de un modelo gestión educativa basada en el liderazgo y personalidad del director, influirá en la mejora del servicio educativo del colegio secundario de menores “José Gálvez” de la provincia de Cajabamba.	El proceso de gestión Institucional	Aplicar un modelo de gestión educativo basado en el liderazgo del director para mejorar el servicio educativo en la I.E José Gálvez de la provincia de Cajabamba año 2014”	La propuesta de un modelo de gestión basado en el liderazgo y personalidad del director, para mejorar la calidad del servicio educativo en el colegio “José Gálvez” de la provincia de Cajabamba en el presente año.	Si se aplica eficientemente una propuesta de un Modelo de gestión educativa, basado en el liderazgo del director. Entonces se mejorará la calidad del servicio educativo en la I.E “José Gálvez de la Provincia de Cajabamba.	