



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL SEGUNDO GRADO DE SECUNDARIA EN EL ÁREA DE HISTORIA, GEOGRAFÍA Y ECONOMÍA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA SECUNDARIA CLUB DE LEONES DE LEMGO ALEMANA, IQUITOS-2017.

TESIS

Presentada para obtener el grado académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Presentada por:

ERIKA MILAGROS CHARCA CACERES

LAMBAYEQUE – PERÚ

**LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR PARA LA OPTIMIZACIÓN
DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES DEL SEGUNDO
GRADO DE SECUNDARIA EN EL ÁREA DE HISTORIA, GEOGRAFÍA Y
ECONOMÍA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIMARIA SECUNDARIA
CLUB DE LEONES DE LEMGO ALEMANA, IQUITOS-2017.**

PRESENTADA POR:

ERIKA MILAGROS CHARCA CÁCERES
AUTORA

DRA. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ
ASESORA

APROBADO POR:

M.SC CARLOS SALVADOR REYES APONTE
PRESIDENTE DEL JURADO

M.SC MARTHA RÍOS RODRÍGUEZ
SECRETARIA DEL JURADO

M.SC. MIGUEL ALFARO BARRANTES
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido llegar aquí y por darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Luz y Pedro, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi hija Adriana, por ser mi compañía y mi motor de seguir luchando en la vida por ser mejor madre y profesional.

ERIKA MILAGROS

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, doy infinitamente gracias a Dios, por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida.

Agradezco también la confianza y el apoyo brindado por parte de mis padres, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos.

A mi hermana Karina y Jimena que con sus consejos me han ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A mi hija Ariana, que siempre la he sentido presente en mi vida. Y sé qué está orgullosa de la persona en la que me he convertido.

Agradezco especialmente a mis familiares quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida.

A mi sobrina Luciana por ser mi inspiración a continuar, en el transcurso de mi vida profesional, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con ella.

Finalmente, a Fabiola porque cada una con sus valiosas aportaciones hicieron posible este proyecto y por la gran calidad humana que me han demostrado.

ERIKA MILAGROS

RESUMEN

El problema científico del trabajo de investigación radica en los deficientes niveles de rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía en la Institución Educativa Club de Leones del LEMGO Alemana - Iquitos. El objetivo de la investigación es Diseñar, elaborar y aplicar un programa de Liderazgo Pedagógico del Director basado en las teorías científicas de Bolívar y Murillo a fin de optimizar el rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana de Iquitos. El objeto de la investigación: Proceso Formativo del rendimiento académico de los estudiantes de segundo grado en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana. La hipótesis planteada como alternativa de solución al problema de la Institución Educativa es: Si se diseña, elabora y aplica un programa de Liderazgo Pedagógico del Director sustentada en las teorías científicas de Bolívar y Murillo entonces se optimizará el rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana.

De acuerdo con la hipótesis y los objetivos propuestos la tesis es de tipo aplicada con propuesta y el diseño de investigación es cuasi experimental; para la recolección de datos se aplicó un cuestionario a los docentes y directivos. Así mismo para el análisis e interpretación de los datos recolectados se utilizó la estadística descriptiva, presentándolos en tablas de frecuencias y gráficos estadísticos.

Palabras clave: Rendimiento Académico, Liderazgo Pedagógico.

ABSTRACT

The scientific problem of the research work lies in the deficient levels of academic performance of the students of the second grade of secondary in the area of History, Geography and Economics in the Educational Institution Club de Leones of LEMGO Alemana - Iquitos. The objective of the research is to design, develop and apply a program of Pedagogical Leadership of the Director based on the scientific theories of Bolivar and Murillo in order to optimize the academic performance of the second grade students in the area of History, Geography and Economics of the LEMGO German Secondary School Educational Institution of Lions of Iquitos. The object of the investigation: Formative Process of the academic performance of the second degree students in the area of History, Geography and Economy of the Secondary Educational Institution of the Lions Club of LEMGO Alemana. The hypothesis proposed as an alternative solution to the problem of the Educational Institution is: If a program of Pedagogical Leadership based on the scientific theories of Bolívar and Murillo is designed, developed and applied, then the academic performance of the second grade students will be optimized High School in the area of History, Geography and Economics of the Secondary Elementary Educational Institution Club de Leones de LEMGO Alemana.

According to the hypothesis and the proposed objectives, the thesis is of the applied type with a proposal and the research design is quasi-experimental; for data collection, a questionnaire was applied to teachers and managers. Likewise, for the analysis and interpretation of the collected data, descriptive statistics were used, presenting them in frequency tables and statistical graphs.

Keywords: Academic Performance, Pedagogical Leadership.

INDICE

CARÁTULA	I
PÁGINA DE JURADO	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE	VIII
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	14
ANÁLISIS DE ESTUDIO	14
1.1 Ubicación: Ciudad de Iquitos	14
1.2 Evolución histórica tendencial del rendimiento académico	22
1.3 Características y manifestaciones del problema	26
1.4 Metodología	29
CAPITULO II	34
MARCO TEÓRICO	34
2.1. Teorías Científicas del Liderazgo Pedagógico	34
2.2 Evolución del Liderazgo en Educación	39
2.3 Liderazgo Pedagógico	47

2.4 El director y el docente, sus funciones y responsabilidades.	66
2.5 Teorías Científicas del Rendimiento Académico	68
2.6 Definiciones de Rendimiento Académico	77
2.7 Técnicas y Modelos de Rendimiento Académico	81
 CAPITULO III	 87
ANÁLISIS, RESULTADOS Y PROPUESTA	87
 3.1 Análisis de los resultados	 88
 3.2 Construcción de la propuesta	 86
 CONCLUSIONES	 122
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124
ANEXO	128

INTRODUCCIÓN

Las políticas educativas actuales reconocen la importancia del fortalecimiento del liderazgo directivo y técnico pedagógico, como factor fundamental para alcanzar el mejoramiento del rendimiento de los estudiantes del nivel secundario. Por eso, se han creado mecanismos para que los responsables de la conducción de los establecimientos educacionales fortalezcan su gestión e incorporen en sus prácticas, herramientas que aseguren la efectividad de las acciones a implementar en sus unidades educativas.

Como país tenemos la responsabilidad de asegurar el aprendizaje de nuestros estudiantes, así como su desarrollo integral. Esta responsabilidad requiere del esfuerzo compartido de la institución educativa, las instancias de gestión educativa descentralizada, el Ministerio de Educación, las familias, la comunidad, la empresa privada, la cooperación internacional y las instituciones de la sociedad civil.

La educación ha sido, es y seguirá siendo una demanda social de la población; más aún, en momentos en que se acrecienta su reconocimiento como un derecho fundamental del ser humano, imprescindible para lograr el desarrollo integral como personas y aportar de manera significativa al crecimiento y desarrollo del país.

Frente a esta situación problemática el Estado ha realizado y viene haciendo importantes esfuerzos para revertir la crisis. En estos últimos tiempos, el rasgo distintivo que han tenido el diseño y la implementación de las políticas referidas a los aspectos pedagógicos y de gestión, ha sido el poner en el centro de la acción educativa los aprendizajes de las/os estudiantes; es decir, que la labor que realizan directivos y docentes, conjuntamente con las madres y los padres de familia, así como con otros actores sociales, estén orientadas a crear las condiciones favorables para lograr que niñas,

niños y adolescentes desarrollen capacidades y actitudes que les permita desempeñarse con eficacia, eficiencia y satisfacción en los diversos ámbitos de la vida. Si bien se han logrado avances importantes, estos aún son insuficientes, restando mucho por hacer, desde el Estado, en la perspectiva del ejercicio efectivo del derecho a la educación en nuestro país.

En el Perú, la educación desde hace muchos años está en crisis, la que se manifiesta fundamentalmente, en los resultados de aprendizaje de las/os estudiantes especialmente, de quienes concurren a las instituciones educativas públicas, localizadas en las zonas urbano-populares, así como en las áreas rurales andinas y amazónicas. Lamentablemente, el incremento de la matrícula escolar y la permanencia de las/os estudiantes en las instituciones educativas, no ha ido de la mano con lograr aprendizajes útiles para la vida, que ponga en óptimas condiciones a las niñas, los niños adolescentes para desenvolverse con eficacia, eficiencia y satisfacción en su entorno y en otros contextos.

El presente trabajo de investigación nos muestra la importancia que debe tener el liderazgo pedagógico del director, orientado a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes de segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía en la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana de Iquitos, es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos.

El problema científico del trabajo de investigación radica en los insuficientes niveles de rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía en la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana de Iquitos.

El Objetivo General: Diseñar, elaborar y aplicar un programa de Liderazgo Pedagógico del Director basado en las teorías científicas de Bolívar y Murillo a fin de

optimizar el rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana de Iquitos.

Los Objetivos Específicos:

_ Diagnosticar el rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana través de un pre test antes de la aplicación del programa a los grupos control y experimental.

_ Diseñar el programa de Liderazgo Pedagógico del Director para optimizar el rendimiento académico de los estudiantes de segundo grado en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Club de Leones de LEMGO Alemana.

_ Aplicar el programa de Liderazgo Pedagógico del Director para optimizar el rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria, del grupo experimental,

_ Comparar los resultados obtenidos del pre test y post test aplicados a los estudiantes del grupo control y grupo experimental luego de haber aplicado el estímulo.

_ Contrastar los resultados del post test aplicado al grupo control y grupo experimental a través de una prueba de hipótesis.

Siendo el objeto de investigación: Proceso Formativo del rendimiento académico de los estudiantes de segundo grado en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana.

La hipótesis planteada como alternativa de solución al problema detectado: Si se diseña, elabora y aplica un programa de Liderazgo Pedagógico del Director sustentada en las teorías científicas de Bolívar y Murillo entonces se optimizará el rendimiento académico de los estudiantes de 2° de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones.

La presente investigación, está diseñada en tres capítulos:

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

El segundo capítulo contiene el marco teórico presentado a través de un estudio, que permite una comprensión conceptual del problema de estudio: aprendizajes de los estudiantes de educación primaria y propuesta de un programa de liderazgo pedagógico.

El tercer capítulo está constituido por el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los docentes y directivos que tienen que ver directamente con el problema de investigación realizada a partir del análisis y el contraste de la información organizada en los gráficos estadísticos, finalizando este capítulo con la propuesta.

Se concluye este trabajo con las conclusiones, que hacen referencia a los hallazgos significativos de la investigación; las sugerencias referidas al compromiso de apropiarlas y hacer de ellas parte. Y por último presentamos las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

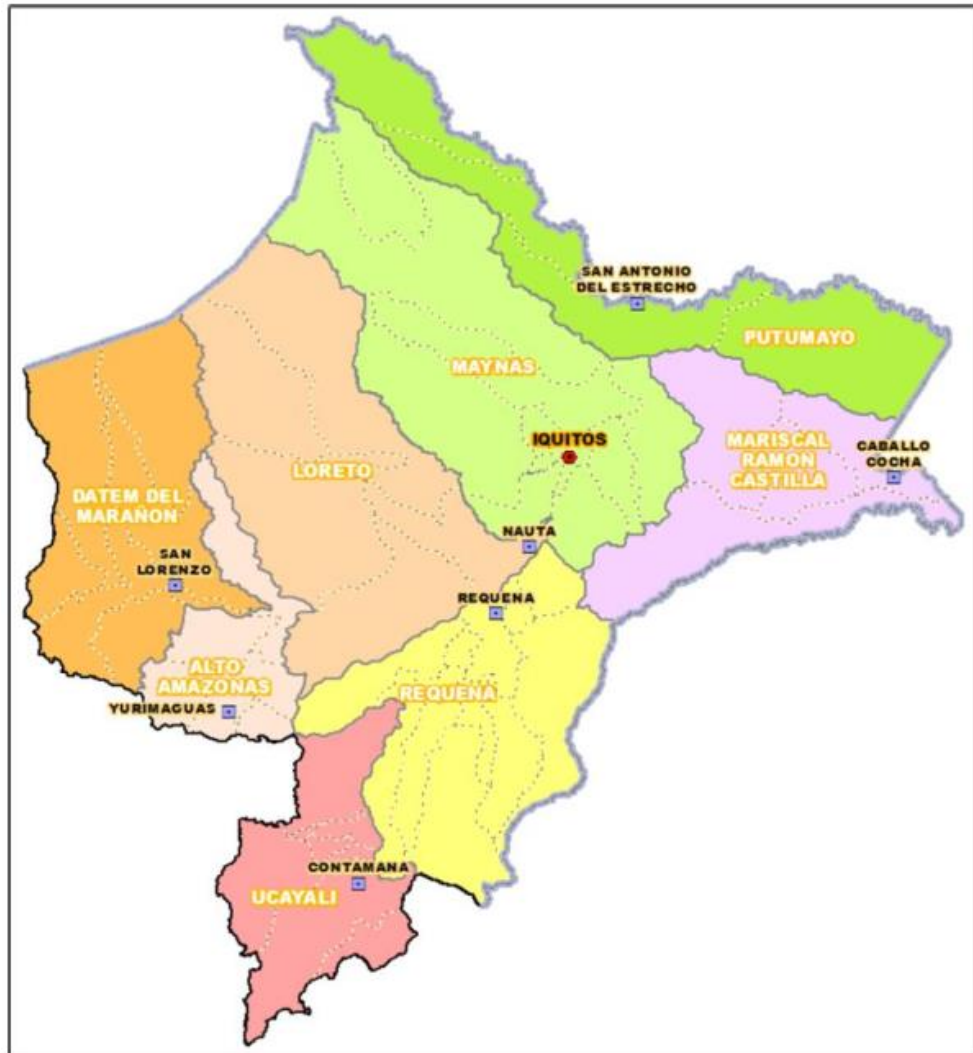
ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 UBICACIÓN:

Iquitos es la capital de la provincia de Maynas y el departamento de Loreto, y la ciudad más grande de la Amazonia peruana. Está ubicada al noreste del Perú, situada en la orilla izquierda del río Amazonas. La ciudad de Iquitos según el Instituto Nacional de Estadística e Informática es la sexta ciudad más poblada del Perú y albergaba en el año 2007 una población de 360.314 habitantes.

La ciudad de Iquitos limita al Sur con la provincia de Requena, al Este con la provincia de Ramón Castilla, al Norte con el distrito de Indiana y al oeste con la provincia de Loreto; tiene una superficie territorial de 5.932,25 Km. y 261 648 habitantes aproximadamente. Por la difícil geografía amazónica, Iquitos no cuenta con carreteras, y su comunicación es por vía aérea o fluvial.

Su fecha de fundación es incierta, pero se considera que se originó como una reducción española establecida por los jesuitas a orillas del río Nanay alrededor del año 1757 con el nombre de “San Pablo de Napeanos”, pueblo habitado por indígenas Napeanos (yameos) e Iquito. En 1764, la reducción se trasladó a la ubicación de la actual ciudad con el nombre de «San Pablo de Nuevo Napeanos» y estaba organizado por el padre Jesuita José Bahamonde. Iquitos empezó a cobrar importancia al instalarse la factoría naval y los buques de la Marina de Guerra del Perú enviados por el presidente Ramón Castilla y Marquesado entre 1863 y 1864, luego convirtiéndose en la ciudad más rica del Perú durante la Época del Caucho (1880 – 1914), período de gran desarrollo económico y social que dotó a esta urbe su particular identidad urbana y cultural.



Fuente: Gobierno Regional de Loreto.

Estando cerca de la línea ecuatorial, el clima de Iquitos es cálido y húmedo, y posee un clima ecuatorial lluvioso, con temperaturas que van desde los 21°C a 33°C. La temperatura promedio anual de Iquitos es 26.7 °C, con una humedad relativa promedio del 115%. La lluvia promedio en Iquitos es 2,616.2 mm por año. Experimenta una notable temporada de humedad, que llega en noviembre y termina en mayo, con marzo y abril tendiendo a incluir el clima más húmedo. Las precipitaciones alcanzan alrededor de 300 mm y 280 mm, respectivamente. En mayo, el río Amazonas, uno de los ríos circundantes de la ciudad, alcanza sus niveles más altos, cayendo constantemente unos 9 metros ó 12 metros a su punto más bajo en octubre, y luego aumenta de manera constante cíclicamente.

La temporada seca en Iquitos ofrece un clima muy diferente. A pesar que julio y agosto son los meses más secos, se mantiene algunos períodos de aguaceros. Los días soleados y el buen tiempo son usuales, y es aprovechado para secar las cosas, alcanzando temperaturas elevadas de 30°C y como promedio 32°C.

Iquitos se encuentra en la cuenca del Amazonas y es figurativamente una isla pues está rodeada por el río Nanay al norte, el Amazonas al noreste, el Itaya al este y el lago Morona cocha al oeste. Cerca de la ciudad se encuentran grandes ríos como el Napo, el Marañón y el Ucayali.

Iquitos es el centro principal de transporte de madera de la selva amazónica con el mundo exterior, para lo que la ciudad ofrece instalaciones modernas para los residentes y turistas en la zona. Otras industrias incluyen el aceite, el ron y la cerveza y la producción de camu camu. La fruta del camu camu contienen 45% de vitamina C, más que la naranja.

El petróleo, uno de los recursos más preciados, se extrae principalmente del noroeste de la región Loreto y parte de éste es transportado a la refinería ubicada en Iquitos. El transporte de madera es otro elemento económico importante, sin embargo, debido al Tratado de Libre Comercio firmado entre el Perú y Estados Unidos, la explotación de madera en bruta ha disminuido de forma considerable.

Iquitos tiene una creciente reputación como destino turístico debido a que se encuentra a orillas del río más largo y caudaloso del mundo, el Amazonas. De la misma forma, conserva numerosos edificios de la época del caucho, aunque muchos de ellos no están en buen estado de conservación. Pero principalmente porque es el punto de partida para excursiones a la selva amazónica y la Reserva Nacional Pacaya Samiria, la más extensa del Perú y de la Amazonía inundable. Otros turistas viajan río abajo hacia

Manaos (Brasil) para llegar finalmente al océano Atlántico, a unos 3360 km (2088 mi) de distancia de la ciudad peruana.

La ayahuasca es conocida como un gran punto de referencia cultural, y ha incrementado el turismo místico en Iquitos en los últimos años. Los occidentales buscan en esta bebida, hecha a partir de la liana *Banisteriopsis caapi*, con un fin medicinal y de estudio. Aunque hay algunos curanderos de reputación que pueden ofrecer un contexto seguro para tales experiencias, muchos otros no tienen la formación especializada o habilidades e incluso existen estafadores que pueden poner en riesgo la integridad del turista.

El gobierno de Perú declaró como patrimonio cultural de la nación los conocimientos tradicionales y usos de la ayahuasca, practicados por las comunidades indígenas en la selva amazónica. La decisión del gobierno peruano, comentada por el director del Instituto Nacional de Cultura, Javier Ugaz Villacorta, fue publicada en una edición de El Peruano, el diario oficial del país, que declara patrimonio cultural a la ayahuasca.

La ciudad es también sede de la organización peruana para la investigación y conservación, Project Amazonas y sus tres estaciones biológicas en los afluentes del río Amazonas, que en ciertas ocasiones aceptan visitantes. Los científicos, estudiantes y turistas que visitan Project Amazonas, viajan a Iquitos desde donde son trasladados en botes a las estaciones del proyecto.

El 4 de enero del 2010, se realizó la inauguración del Paseo de los Héroes Amazónicos, una acera museológica con bustos dedicada a los héroes militares que dieron sus vidas para defender el territorio nacional.

Otras industrias incluyen la producción de aceite de sachá inchi (*Plukenetia volubilis*), de camu camu (*Myrciaria dubia*), piña y palmito, así como la piscicultura, producción de cerveza y exportación de peces ornamentales. También existen plantas de ensamblaje de motocicletas y moto taxis Honda.

Además, Iquitos cuenta con una oficina de IPERU, Información y Asistencia al Turista, en el Aeropuerto Internacional y en la calle Loreto N° 201 (a tres cuadras de la Plaza de Armas).

Iquitos se caracteriza por reunir y ser punto de la gama referencial de la cultura amazónica de todo el entorno que le rodea. Así mismo, muchos nativos visitan la ciudad para presentar sus danzas o vender sus artesanías. También reúne una gran cantidad de costumbres y tradiciones que se mantuvo considerablemente a través de los años y en el calendario iquiteño, entre ellas sus festividades. Es reconocida por tener una celebración muy notable, llamada simplemente «Carnaval». Durante esta festividad, principalmente pagana, la gente se dedica a la diversión mojando a la gente con «cabaciñas» (globos llenos de agua) u otro instrumento. Muchos optan por ser más extravagantes, mojando con diferentes sustancias como: pintura u otro objeto como motivo de festejo. La celebración es única cada año, realizado en febrero. Los carnavales están muy influenciados por los mitos amazónicos y la rica cultura amazónica. También se celebra el Día de San Juan, en referencia a San Juan Bautista como santo patrón en toda la Amazonía peruana, cuya festividad se celebra el 24 de junio. Los elementos principales son el juane y otras danzas propias como el salto de shunto.

La mitología de la Amazonia peruana está caracterizada por una amplia lista de personajes, identificados por el folclor en seres imaginarios. Muchos de los seres legendarios, con apariencias motivadas por la geografía local, tienen poderes y han

influenciado mucho en la agricultura y la cosmovisión de Iquitos. La danza y la música, una mezcla de herencia indígena y mestiza, están relacionada estrechamente con los significados de la mitología, y también con la vida del ciudadano y poblador amazónico.

La ciudad también es centro de pequeños festivales, entre los sobresalientes se pueden mencionar; Estamos en la Calle, Outfest Iquitos, y otros pequeños eventos anuales realizados dentro de los días de celebración.

Por estar ubicada en la selva amazónica peruana, Iquitos tiene una gran biodiversidad en fauna, por lo cual es tradicional para gran parte de la población local el consumo de carnes exóticas como el sajino, el tapir o sachavaca, roedores gigantes amazónicos (majás, añuje, punchana, sachacuy), armadillo, tortuga terrestre motelo, monos y otros. Aunque se recomienda no consumir estas carnes debido a que las especies se encuentran en peligro de extinción, asimismo su caza y comercialización se encuentran prohibidas. En la inmensa variedad de peces, destaca el paiche (*Arapaima gigas*), el segundo pez más grande de agua dulce del mundo (puede llegar a pesar hasta 300 kilos y medir más de 2.5 metros de largo), el dorado, las doncellas (*Pseudoplatysoma* spp.), la carachama, etc.

Los platos más conocidos de la Amazonía peruana son el juane, preparado a base de arroz, guisador o palillo, carne de gallina, aceituna, huevo cocido, entre otras especias; el tacacho es una masa compuesta de plátano asado y cecina; el inchicapi es una sopa de gallina espesada con harina de maíz; el timbuche es un caldo de pescado muy sustancioso, preparado frecuentemente con el pez boquichico; la patarashca es un pescado entero cocido a la brasas y envuelto en hojas de bijao; la ensalada de chonta; la salsas de cocona, ají charapita (variedad de *C. frutescens*), entre otros.

Iquitos tiene una personalidad propia, muy diferente al resto del Perú e incluso diferente a otras ciudades amazónicas sudamericanas. Las calles de Iquitos son dominadas por más de 25,000 motocarros o motokars (vehículo creado con la parte delantera y el motor de una motocicleta lineal pegados a un carrito de dos ruedas, conocidos en el resto del Perú con el nombre de moto taxi, y por los extranjeros como tuk tuk o auto rickshaw) que prestan servicio de taxi, así como de motocicletas utilizadas como vehículo particular de gran parte de los Iquiteños. Los buses son grandes transportes hechos de madera con rutas directas.

Iquitos es ampliamente considerada como la ciudad continental más grande que es inaccesible por carreteras. El transporte aéreo y fluvial son los principales medios para el ingreso o salida de personas y productos a la ciudad, motivo por el cual el costo de vida en esta ciudad y pueblos de la región, es generalmente más alto que el estándar peruano. Se considera que Iquitos es la segunda ciudad más cara del Perú, después del Cusco. La ciudad cuenta con el renovado Aeropuerto Internacional Coronel FAP Francisco Secada Vignetta donde operan vuelos desde Lima y otras provincias peruanas. Existen entre 8 a 9 vuelos diarios a Iquitos desde Lima, algunos hacen escala en Pucallpa o Tarapoto. Las rutas aéreas son servidas por tres empresas: LAN Perú, Peruvian Airlines y Star Perú. El vuelo directo entre Lima e Iquitos dura 1 hora con 45 minutos. El 14 de octubre de 2011, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú anunció que la ciudad estaría abierta a vuelos internacionales para julio de 2012. Desde junio de 2011, el Gobierno Central del Perú proporcionó dos de Havilland Canadá DHC-6 Twin Otter para realizar operaciones en toda la región.

A Iquitos se puede llegar desde cualquier puerto navegable peruano o extranjero en el río Amazonas. Los principales puertos fluviales desde donde parten embarcaciones

hacia Iquitos son Pucallpa (río Ucayali), Yurimaguas (río Huallaga, puerto fluvial cercano a Tarapoto) y Santa Rosa, ubicado frente a la frontera con Colombia y Brasil, desde donde se puede acceder a Leticia y Tabatinga respectivamente. También existe ruta fluvial hacia la población peruana y puesto migratorio de Cabo Pantoja (río Napo), en la frontera con el Ecuador.

Iquitos no está interconectada por vía terrestre con el resto del Perú, siendo posiblemente la única ciudad grande en no tener conexiones terrestres a otros lugares. Sólo posee una carretera que la une a la pequeña ciudad de Nauta, a 105 km al sur de la ciudad. Gracias a este relativo aislamiento geográfico, Iquitos está rodeado por bosques que conservan aún características propias del ecosistema amazónico, parte de estos ecosistemas se pueden apreciar en la Reserva Nacional Allpahuayo-Mishana a 26 km al sur de la ciudad.

La Institución Educativa, fue creada mediante RD. 01787, del 01 de octubre de 1985 como Escuela de Educación Primaria de Menores N° 6010227; en la Asociación Agraria “Inca Roca”, comprendido en el distrito de Belén, ubicado en la Av. La Participación km. 3 ½, siendo su fundadora la profesora ANASARI MONTERO PANDURO, y primera directora del plantel. En los inicios las labores educativas se realizaron en ambientes contruidos con material rústico, superando diversas adversidades. Años más tarde (1990) debido al generoso gesto del benefactor alemán WILLHEM ROSSMAN, se realizó la construcción de la infraestructura de nuestra I.E., concluyendo dicha obra el 23 de noviembre de 1991. Cabe resaltar que la Institución cuenta con un himno representativo y de hermosa melodía. En tal sentido se debe resaltar la labor de los docentes Rosario Rojas y Amner Saúl Vásquez creadores y compositores del nuestro himno institucional.

En el año 1993, mediante R.D. N° 0907 del 16 de Julio de 1993; se amplía la cobertura del servicio educativo en el Nivel de Educación Secundaria de Menores y desde entonces nuestra I.E. cuenta con dos niveles: Primaria y Secundaria funcionando en dos turnos: mañana y tarde respectivamente. En la actualidad la Institución se denomina Institución Educativa Publica Privada- Secundaria de Menores N° 6010227 “Club de Leones de LEMGO – Alemania”; recibiendo esta denominación a través de R. D N° 00818 del 15 de Julio de 1992.

Actualmente la Dirección de la I.E. está a cargo del profesor JAVIER CARDENAS GUEVARA y en Subdirección Académica del Nivel Primario la profesora MARILIN SILVANO PACAYA, y la Subdirección Académica del Nivel Secundaria la profesora PATRICIA VENTEMILLA ARAUJO. Además, en el presente, la I.E cuenta con una reconocida Plana Docente tanto en el Nivel Primaria como en el Nivel Secundario; que suman 60 Docentes, 02 Auxiliares de Educación y 07 Administrativos haciendo un total de 68 trabajadores de la I.E. y alberga en sus aulas a alumnos en ambos turnos. La I.E. tiene como visión institucional el de convertirse en una institución líder en organización con altos niveles de eficiencia y mejora continua en resultados educativos.

1.2 EVOLUCIÓN HISTÓRICA TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO:

Luna (2015) en su trabajo para la UNESCO, sobre el futuro del aprendizaje nos dice, que preparar a los estudiantes para el trabajo, la ciudadanía y la vida en el siglo XXI constituye un enorme reto. La mundialización, las nuevas tecnologías, las migraciones, la competencia internacional, la evolución de los mercados y los desafíos medioambientales y políticos transnacionales son todos ellos factores que rigen la adquisición de las competencias y los conocimientos que las y los estudiantes necesitan para sobrevivir y salir airoso en el siglo XXI. Las y los educadores, los ministerios de

educación y los gobiernos, las fundaciones, las y los empleadores e investigadores se refieren a estas habilidades como competencias del siglo XXI, capacidades de pensamiento de orden superior, resultados de aprendizajes profundos y capacidades complejas de pensamiento y comunicación.

El último Informe de Seguimiento de la EPT (UNESCO-2015) reporta los avances en lo referido a impulsar el desarrollo y la transformación de la vida a través de la educación. No obstante, señala que el desarrollo educativo sigue siendo desigual en el mundo, específicamente en los sectores pobres, con brechas en cobertura, aprendizajes, equidad de género, financiamiento y rendición de cuentas.

En la escuela secundaria actual, en toda la Región, creemos que es sustancial abordar el problema del fracaso escolar desde políticas integrales que permitan enfrentar los factores escolares y extraescolares que lo provocan. Al mismo tiempo, los factores escolares deben ser preconcebidos. El fracaso, en condiciones de obligatoriedad de la escuela secundaria, deja de ser un problema del alumno para constituirse en problema de la escuela. Este cambio de concepción es el primer paso para revertir los efectos clasificatorios históricos del nivel. Sin embargo, para concretar esta reversión, la escuela debe disponer e implementar un abanico de estrategias de enseñanza, seguimiento y evaluación que les permita a los alumnos tener oportunidades diversas hasta lograr el nivel de desempeño planificado.

Este tema se constituye en el núcleo central de todo el planteo de la educación secundaria obligatoria. Exige superar la transmisión recortada, superficial y desintegrada de contenidos disciplinares, para pasar a integrar valores, hábitos, capacidades y conocimientos que, con criterios válidos de gestión del conocimiento y metodologías de

enseñanza y evaluación eficaces, permitan implementar una formación fecunda, efectiva y con sentido para los adolescentes.

Hoy, en general en la región, entre los estudiantes que logran asistir y permanecer en la escuela secundaria, la extensión y nivel de dominio de los aprendizajes básicos no puede garantizarse. Tras el mismo título, los niveles de conocimiento logrados son diferenciados repitiéndose los circuitos de inequidad en la distribución del conocimiento según el nivel socioeconómico.

Independientemente de la forma en que se midan, los resultados son preocupantes, tal como se pone en evidencia en los resultados obtenidos en las pruebas PISA. Si bien en general, los resultados de la región, son más bajos que el promedio de la OCDE, se distribuyen muy inequitativamente entre los grupos socioeconómicos al interior de los países.

En general el nivel de desempeño promedio de los estudiantes de los países de la OCDE es un 23% mayor que el logrado por sus pares de los países latinoamericanos. Pero esta diferencia promedio entre regiones, disminuye al 19% cuando se comparan los resultados de los estudiantes del cuartil más alto, y aumenta al 27% cuando se analizan los mismos resultados, pero del cuartil más bajo. Al interior de los países latinoamericanos considerados, las diferencias más elevadas entre cuartiles, se hallan en Chile y Argentina. En Chile, los estudiantes del cuartil más alto logran puntajes de alrededor de un 30% más alto que los del cuartil más bajo y en Argentina esta diferencia supera el 35%. Esto indica que, aunque son los países con mayor proporción de acceso de los sectores pobres, no logran que estos sectores alcancen los niveles de desempeño planificados.

En el caso del Perú, en términos de cobertura educativa, si bien la matrícula en educación primaria tuvo una tasa neta de cobertura de 93.2% el 2014²⁰, en los niveles de inicial y secundaria aún persisten brechas que se focalizan en áreas rurales y en la población en situación de extrema pobreza. La brecha de matrícula en inicial, entre los ámbitos urbano y rural, difiere en 4.5% (en el área urbana hay un 83.8% de alumnos matriculados frente a 79.3% en el área rural), pero es en la educación secundaria donde la brecha es más significativa porque alcanza un 12.3% en términos de matrícula (87.6% en el ámbito urbano y 75.3% en el rural).

MINEDU (2014). Los niveles de conclusión y rendimiento escolar actuales no son favorables. Así, los bajos resultados obtenidos por el Perú en las evaluaciones internacionales previas al periodo, como en las pruebas nacionales e internacionales subsiguientes, muestran que el avance en el nivel satisfactorio sigue limitado, con resultados en el ámbito nacional —en la ECE 2015— de 49.7% en Comprensión lectora y 26.6% en Matemática.

En este escenario, las nociones de equidad y calidad son asumidas como condiciones para una efectiva reforma educativa. Los cambios en los sistemas educativos se orientan al logro de una mejora en la calidad de la educación para todos, en el tránsito de una perspectiva enfocada en la eficiencia del sistema a un enfoque que integre derechos, relevancia, pertinencia, equidad, eficiencia y eficacia, como dimensiones de la calidad educativa establecidas por la UNESCO. En la Evaluación Censal de Estudiantes, éstos han sido ubicados en cuatro niveles de logro, que describen lo que saben y pueden hacer de acuerdo con sus resultados en la prueba de Historia, Geografía y Economía (HGE).

Es importante resaltar que los niveles de logro son inclusivos. Esto significa que los estudiantes ubicados en el nivel Satisfactorio tienen alta probabilidad de responder adecuadamente las preguntas de los niveles Satisfactorio, En proceso y En inicio. Asimismo, los estudiantes del nivel En proceso tienen alta probabilidad de responder adecuadamente las preguntas propias del nivel En proceso y las preguntas del nivel En inicio.

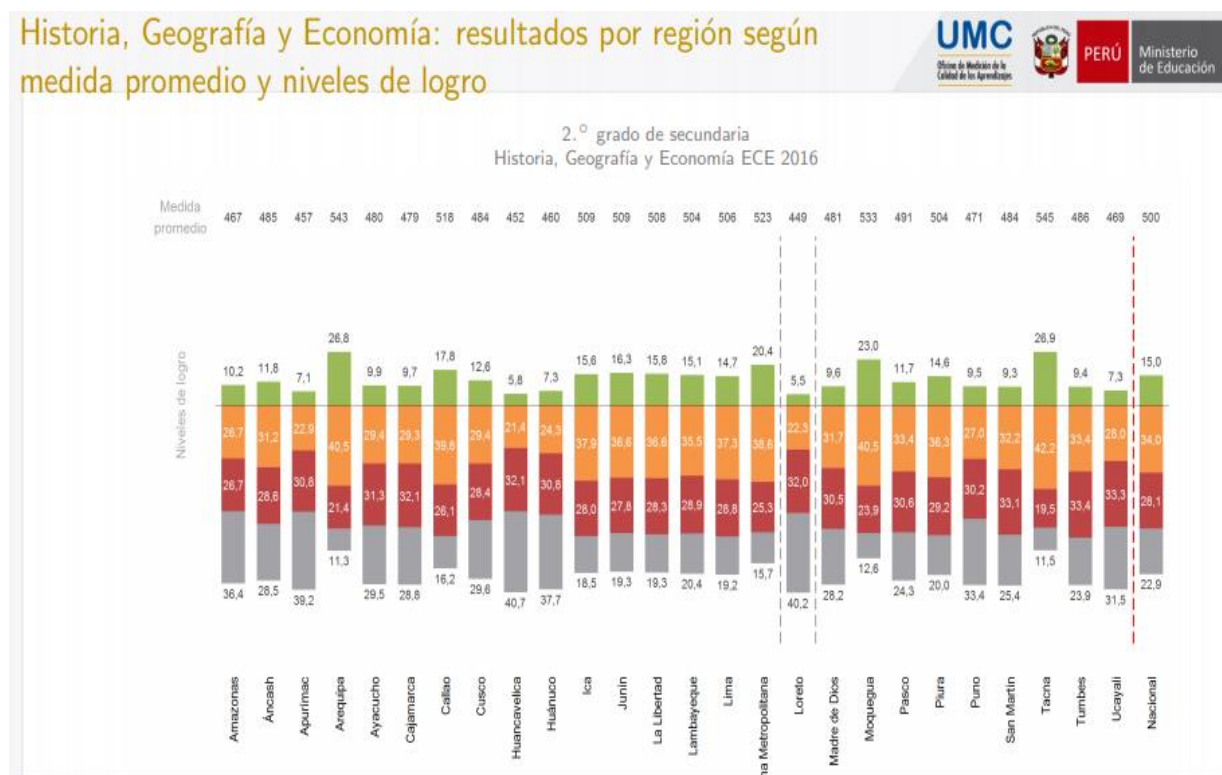
1.3 CARACTERÍSTICAS Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA:

En la Evaluación Censal los estudiantes han sido ubicados en cuatro niveles de logro, que describen lo que saben y pueden hacer de acuerdo con sus resultados en la prueba de Historia, Geografía y Economía (HGE).

Es importante resaltar que los niveles de logro son inclusivos. Esto significa que los estudiantes ubicados en el nivel Satisfactorio tienen alta probabilidad de responder adecuadamente las preguntas de los niveles Satisfactorio, En proceso y En inicio. Asimismo, los estudiantes del nivel En proceso tienen alta probabilidad de responder adecuadamente las preguntas propias del nivel En proceso y las preguntas del nivel En inicio.

◀ Menor habilidad		Mayor habilidad ▶	
Previo al inicio	En inicio	En proceso	Satisfactorio
El estudiante no logró los aprendizajes necesarios para estar en el nivel En inicio.	El estudiante no logró los aprendizajes esperados para el VI ciclo. Solo logra realizar tareas poco exigentes respecto de lo que se espera para el VI ciclo.	El estudiante logró parcialmente los aprendizajes esperados para el VI ciclo. Se encuentra en camino de lograrlos, pero todavía tiene dificultades.	El estudiante logró los aprendizajes esperados para el VI ciclo y está preparado para afrontar los retos de aprendizaje del ciclo siguiente.

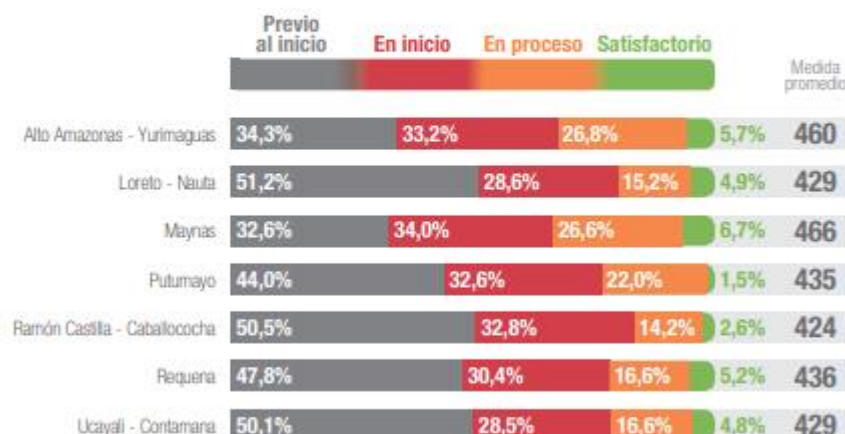
Como se puede observar en el gráfico siguiente los resultados de la prueba ECE de la Región Loreto, de las y los estudiantes de nivel secundario en el área de Historia, Geografía y Economía, se muestra que el 40, 2 % se encuentra en situación previo al inicio, 32,0 % en proceso y sólo el 5, 5% en situación de satisfactorio.



Los resultados de la prueba ECE 2016, nos muestra los resultados por provincias (UGELES) de la Región Loreto por porcentajes y en que niveles se encuentran las y los estudiantes de nivel secundario en el área de Historia, Geografía y Economía de La Institución Educativa Primaria y Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana, perteneciente a la UGEL Maynas -Iquitos.

Como se puede observar en la Tabla N° 1, de los resultados por UGEL de la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), se muestra que el 32, 6 % se encuentra en la situación previo al inicio, 34, 0 % en inicio, mientras que el 26,6 en proceso y sólo el 6,7% están en situación satisfactorio.

Resultados por UGEL - 2016*



* No se muestran resultados para la UGEL Alto Amazonas - San Lorenzo, debido a que no alcanzó la cobertura mínima en la aplicación de la ECE 2016.

En base al diagnóstico de la Institución Educativa Primaria y Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana presenta el siguiente problema: bajo nivel del rendimiento académico de los estudiantes de segundo de secundaria, que no permite hacer una reflexión crítica de los procesos de aprendizaje en el área de Historia, Geografía y Economía.

De esta forma, la interrogante científica se expresa de la siguiente manera: ¿De qué manera la aplicación de un programa de Liderazgo Pedagógico del Director optimizará el rendimiento académico de los estudiantes de segundo grado en el área de Historia, Geografía y Economía de secundaria de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemania. Iquitos?

Los docentes de la educación básica regular suelen quejarse por la falta de pensamiento crítico en sus estudiantes. Para ello redactamos el problema de manera literal: En el segundo grado de secundaria de la Institución Educativa Primaria y

Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana se observa bajos niveles de rendimiento en el área de Historia, Geografía y Economía. Lo cual se exterioriza con las siguientes características:

_ Tienen dificultad para recepcionar información.

_ No presentan agudeza perceptiva.

_ No cuestionan la información relevante.

1.4 METODOLOGÍA:

1.4.1. Hipótesis de investigación

Si se diseña, elabora y aplica un programa de Liderazgo Pedagógico del Director sustentada en las teorías científicas de Bolívar y Murillo entonces se optimizará el rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana.

1.4.2. Variables

Variable Independiente: Programa de Liderazgo Pedagógico del Director sustentada en las teorías científicas de Bolívar y Murillo.

Variable Dependiente: Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)

1.4.3. Población

Población de docentes.-

Son todos los docentes de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana, el cual consta de 31 docentes

Población de estudiantes.-

La población de estudio la conforman 120 estudiantes varones y mujeres matriculados en el segundo grado de secundaria de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana de Iquitos.

Grado	Sección	Mujeres	Varones	Total
2°	A	17	13	30
	B	15	15	30
	C	16	14	30
	D	17	13	30
	Total	65	55	120

Fuente: Nómina de matrícula 2017.

1.4.4. Tamaño de la muestra

Muestra de docentes.-

Se tomará el 100% de los docentes de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana.

Muestra de estudiantes.-

La muestra de estudio seleccionada por muestreo no probabilístico se tomará a las secciones **A como grupo experimental** y a la sección **B como grupo control**.

Grupo	Sección	Mujeres	Varones	Total
Experimental	A	17	13	30
Control	B	15	15	30
	Total	32	28	60

1.4.5. Unidad de análisis

La presente unidad de análisis está conformada por un docente y un estudiante.

1.4.6. Tipo de investigación

La investigación es aplicada con propuesta. A pesar de las limitaciones que presenta la metodología cuasi-experimental. Además, este tipo de estudio es analítico se basa en la medición y comparación de la variable respuesta antes y después de la exposición del sujeto a la intervención experimental (estímulo). Hernández, R (1998). El estímulo es el Programa de Liderazgo Pedagógico del Director sustentada en las teorías científicas de Bolívar y Murillo.

1.4.7. Diseño de investigación

Diseño experimental con un grupo control y otro experimental, con pre y post test a ambos grupos.

El grupo experimental ha sido expuesto a la influencia del “Programa de Liderazgo Pedagógico del Director sustentada en las teorías científicas de Bolívar y Murillo” y el de control se ha mantenido libre de tal influencia.

$$\begin{array}{lcl} \mathbf{GE} & = & O_1 \times O_3 \\ \mathbf{GC} & = & O_2 \quad O_4 \end{array}$$

Donde:

X = Es el estímulo o variable independiente

GE = Es el grupo experimental.

GC = Es el grupo control.

O1 = Pre observación a la muestra del grupo experimental de estudiantes.

O2 = Pre observación a la muestra del grupo control de estudiantes.

O3 = Post observación a la muestra del grupo experimental, luego de aplicada la variable independiente (Programa de Liderazgo Pedagógico del Director sustentada en las teorías científicas de Bolívar y Murillo).

O4 = Post observación a la muestra del grupo control.

1.4.8. Técnica e instrumentos de recolección

EL PRE TEST.- Dado en la ficha de observación científica y la entrevista – cuestionario, instrumentos que permitirán la obtención de los datos que deben ofrecer los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, ambos instrumentos serán administrados antes de aplicar el programa estímulo por un periodo temporal de un trimestre lectivo.

EL POST TEST.- Constituido por el cuestionario de liderazgo pedagógico del director y la ficha de observación de los estudiantes, ambos instrumentos serán administrados en el aula, a los estudiantes del grupo experimental y del grupo control, después de haber aplicado el programa estímulo, a fin de comprobar la efectividad del estímulo, que permita validar su ejecución como alternativa de solución.

Instrumento de Recolección de Datos:

Una Encuesta a los estudiantes del 2° grado “B” y “C” del Segundo grado de Secundaria en el Área de Historia, Geografía y Economía en la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones del LEMGO Alemana Iquitos 2017.

3.9. Análisis de los datos

En cuanto al procesamiento de datos éste consistirá en el cálculo, selección, clasificación y ordenación de tablas o cuadros, debidamente codificados y tabulados. La tabulación se realizará de forma electrónica y se someterá al tratamiento estadístico, para de esta manera determinar el significado de aquellas relaciones significativas. Para analizar los datos se utilizará el Software Excel o Spss versión 22, y se utilizará la prueba estadística t de student para muestras dependientes (para corroborar la prueba de hipótesis planteada).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 TEORÍAS CIENTÍFICAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

Mac Beath y Townsend (2011). El liderazgo pedagógico parece el punto de llegada del liderazgo instruccional. Se plantea como una visión más amplia del desarrollo del aprendizaje, una perspectiva ecológica en la que se incluye a más sujetos que los estudiantes y más asuntos que los resultados del alumnado y de la enseñanza. Se relacionan aprendizaje con organización, profesionalidad y liderazgo.

Mulford (2010). El liderazgo pedagógico o para el aprendizaje es una denominación con la que se intenta señalar que los directivos, además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de los alumnos, impulsando el desempeño de todos los miembros del centro educativo, especialmente el de los profesores, se involucran

directamente en las tareas necesarias para esta mejora. Por esa razón, requieren un profundo conocimiento del aprendizaje y del contexto.

Bolívar, López y Murillo (2013). En los estudios del liderazgo pedagógico se diferencia el liderazgo de los directivos del de la comunidad escolar, y se insiste en que los primeros tienen que compartir liderazgo con los docentes. Se plantea no dejar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el trabajo individual de profesores motivados por las mejoras educativas, sino que, más bien, lo eficaz y sostenible a lo largo del tiempo es trabajar en colaboración, compartiendo en la organización educativa unas metas y una comprensión de qué es y cómo se proyecta la educación de calidad. El directivo debe promover una nueva profesionalidad docente que integre el desarrollo de cada profesor y el desarrollo colegiado. El líder, entonces, provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje.

Pensamos que en la defensa del liderazgo pedagógico se está hablando de manera implícita de que el docente es también un líder, con el que se cuenta para impulsar las mejoras de las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje, y participar de ellas, así como del desarrollo profesional de sus pares.

Dice Murillo (2006), que son tres las propuestas, en el marco de esta teoría, que merecen ser destacadas: Fiedler, defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: el estilo del/la líder/esa (idea procedente de la Teoría Conductual), y el grado de control que tenga el/la líder/es de su entorno inmediato; si es alto, las decisiones del líder producirán resultados efectivos e influirán en el grupo; caso contrario, no influirá en los resultados del grupo. El control de la situación depende de tres variables:

_ La relación entre el/la líder/esa y los miembros del grupo asegura un buen cumplimiento de las metas y objetivos que el/la líder/esa ha planteado.

_ La organización, el orden y la claridad de las tareas que el grupo tiene que ejecutar.

_ El grado de poder formal que tiene el /la lideresa en la organización.

House, propone una teoría que explica la eficacia del liderazgo en la interacción de su comportamiento con las características del entorno. Este autor, dice **Murillo** (2006), identifica cuatro comportamientos del liderazgo: directivo, orientado hacia el rendimiento, de apoyo y participativo; y dos variables del entorno: las características de los seguidores y las demandas ambientales, tales como los procedimientos y las normas organizativas, que más contribuyen a la eficacia del liderazgo.

Hersey y Blanchard, defienden que la variable fundamental para que el liderazgo sea eficaz es, junto con el estilo directivo, la disposición de las/os seguidoras/es; es decir, con la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento en una tarea concreta. En esta madurez influye tanto la capacidad del grupo (conocimientos, habilidades o experiencia), como la voluntad (motivación, compromiso o confianza) para llevar a cabo la actividad. En función de la combinación de esas dos variables, estos autores establecen cómo debe ser el estilo del director (**Murillo, 2006**).

Si el grupo no tiene ni capacidades ni voluntad el/la líder/esa debe “dirigir”, establecer los objetivos, dar las instrucciones, etc. Es quien proporciona los qué, cuándo, dónde y cómo.

Si el grupo no tiene capacidad, pero sí voluntad, el directivo ha de persuadir, ejecutar. El grado de poder formal que tiene el/la líder/esa en la organización, el directivo ha de persuadir.

El/la líder/esa explica sus objetivos e intenta convencer a los sujetos para que los acepte y se impliquen en la tarea. El/la líder/esa es quien proporciona dirección y guía.

Si el grupo tiene competencia, pero no voluntad, el directivo fomenta la participación.

El/la líder/esa traslada bastante responsabilidad a las/os seguidoras/es, les alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso.

El papel del/la líder/esa es posibilitar y estimular la participación del seguidor. Por último, si el grupo tiene capacidad y voluntad, el líder ha de delegar.

El/la líder/esa observa y acompaña. Las/os integrantes del grupo serán quienes tomen las decisiones y lleven a cabo la realización de las tareas.

El/la líder/esa entrega al subordinado la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

Estas cuatro teorías en la evolución del liderazgo, evidencian un tránsito desde el estudio de los rasgos de los grandes líderes, hasta el comportamiento que estos tienen sobre sus seguidoras/es, incluyendo, posteriormente, la interacción de estos rasgos y comportamientos con la situación o contingencias.

En la década de 1980 aparece la teoría de las relaciones en la que se pueden identificar dos tendencias: el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional.

El liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el/la líder/esa y las/os seguidoras/es. Esta transacción se realiza cuando el/la líder/esa conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual les ofrece recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización.

Daft, 2006. Este tipo de liderazgo “describe una interacción egoísta entre el líder y su seguidor en el que cada uno trata de satisfacer sus propias necesidades”

Fischman, 2005. En efecto, en este modelo o enfoque de liderazgo, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinadas/os; pues, el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas (**Contreras y Barbosa**, 2013).

El liderazgo transformacional, es un concepto introducido por J.M. Burns quien sostiene que este modelo se presenta cuando el/la líder/esa apela a los más altos valores morales para guiar a sus seguidoras/es hacia un propósito elevado (**Fischman**, 2005). Es decir, estimula e inspira a las/os seguidoras/es para la consecución de metas y objetivos, logrando que estas/os mismas/os desarrollen la habilidad de dirección. Este enfoque de liderazgo, dice **Leithwood y Jantzi** (2009), “apunta fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes. Se presume que una mayor capacidad y un mayor compromiso se traducen en un esfuerzo adicional y en una mayor productividad”.

Posteriormente, **Bernard Bass** sistematizó el concepto de líder transformador señalando que:

_ Eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas.

_ Ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la empresa” (**Fischman, 2005**).

Según Bass (1988. Citado por Thieme, C., 2005), los líderes transformacionales: motivan a sus seguidoras/es para que hagan más de lo que en un principio esperan hacer; despiertan la conciencia de éstas/os acerca de la importancia y del valor de unos resultados determinados y del modo de alcanzarlos; consiguen que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión de la organización; y, elevan los niveles de confianza y amplían sus necesidades.

Burns y Bass, según **Álvarez (2015)**, lograron definir un tipo de liderazgo centrado en las personas y su relación con ellas, desplazando el centro de la investigación, desde la dirección del sujeto que ejerce el liderazgo a la interacción de éste con sus colaboradoras/es, superando de esta manera, los distintos modelos de dirección de las organizaciones que hasta finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, casi todos, tenían como centro al sujeto que desempeñaba el rol de dirigir.

Este enfoque renovado de liderazgo referido a las organizaciones empresariales impacta en la educación y da lugar a un incremento notable de la investigación del liderazgo aplicado a la educación y, consecuentemente, al surgimiento de varias teorías que, como bien señala Murillo (2006), lejos de centrarse en reconocer características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección.

2.2 Evolución del liderazgo en la educación

Hasta los años 60, la investigación sobre el liderazgo en la educación fue una adaptación de los diversos estudios realizados sobre el liderazgo organizacional y empresarial. La investigación sobre el liderazgo aplicado a la educación comienza a desarrollarse con notoriedad y de forma más autónoma entre las décadas de los años 60 y 70 del siglo XX.

Según **Murillo (2006)**, como resultado de la influencia directa de la investigación sobre el liderazgo en la educación, llegaron a hacerse muy populares diversas propuestas de estilos de liderazgo escolar. Así, por ejemplo, Sergiovanni, formuló cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

- El/la líder/esa técnico; se encarga de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegura una eficacia óptima.

_ El/la líder/esa humanista; se dedica a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización y promueve la toma de decisiones de manera participativa.

El/la líder/esa educativo; se encarga de diagnosticar problemas educativos, orientar a los profesores, supervisar y evaluar el desarrollo del personal, así como el desarrollo del currículo.

El/la líder/esa simbólico; recorre la institución educativa, visita las aulas, mantiene contacto permanente con las/os alumnas/os, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones.

- El/la líder/esa cultural; se encarga de definir, fortalecer y articular los valores, creencias y raíces culturales que dan identidad a una institución educativa; asimismo, de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia.

Por su parte, **Leithwood, Begley y Cousins, (Murillo, 2006)**, a partir del análisis de varias investigaciones, establecieron cuatro tipos de liderazgo:

_ **El estilo A**, se caracteriza porque pone énfasis en las relaciones interpersonales, el establecimiento de un clima de cooperación dentro de la institución educativa y en una relación eficaz y de colaboración entre los diversos grupos de la comunidad y las autoridades.

_ **El estilo B**, focaliza su atención en el rendimiento de las/os alumnos y en el aumento de su bienestar.

_ **El estilo C**, se caracteriza porque los directivos muestran su preocupación por la eficacia de los programas, mejorar las competencias del personal docente y desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguren el éxito de los programas.

_ **El estilo D**, se centra casi exclusivamente en la atención hacia lo administrativo; es decir, los directivos se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal administrativo y por responder a las demandas de información de las/os demás. Tienen poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o a una demanda concreta.

Un hito fundamental para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo fueron los aportes del movimiento de investigación sobre eficacia escolar. Estas investigaciones evidenciaron la importancia de la dirección escolar para conseguir

escuelas de calidad, siendo difícil imaginar que una buena escuela no tenga un/a buen/a director/a que la lidere. (**Murillo, 2006**).

Uno de estos aportes es el liderazgo instructivo, cuyos estudios realizados a finales de la década del 70 y durante los 80, sostuvieron que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje estaba en los directivos, por lo que había la necesidad de considerarlos como líderes instructivos, cuya labor debería ser la de animar el trabajo de las/os profesoras/es en las aulas, apoyarlas/os, supervisarlas/os, así como ser portavoz, incluso, formador/a en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces (**Salazar, 2006**).

Estas escuelas, según **Murillo (2006)**, que consiguen en mayor medida un desarrollo integral de todas/os sus alumnas/os son aquellas que:

- _ Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- _ Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje.
- _ Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de las/os docentes.
- _ Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.
- _ Fomentan el trabajo en equipo de las/os docentes.
- _ Favorecen la participación de la comunidad escolar.
- _ Tiene altas expectativas hacia las/os docentes y las comunica.
- _ Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora.

Esta propuesta, **expresa Murillo (2006)**, tuvo una fuerte influencia en el mundo educativo y su aporte fue muy importante; tal es así, que cambió el enfoque tradicional

de una dirección burocrática, centrada en la organización, a una dirección más preocupada por la enseñanza; sin embargo, no fue suficiente y la investigación avanzó ya no en reconocer las características, conductas o actitudes que caracterizaban a una buena dirección, sino en proponer modelos de dirección que contribuyan a mejorar la educación.

Es así que, a partir de las dos últimas décadas del siglo XX, luego del surgimiento del liderazgo transformacional y como resultado de éste, aparecieron, el liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido (**Murillo, 2006**), así como también el liderazgo para la justicia social y el liderazgo pedagógico o para el aprendizaje (**Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., 2013**), enfoques con mucha presencia en el campo de la educación en lo que va de este nuevo siglo.

La idea central que define el liderazgo facilitador (**Lashway, 1995**. Citado por **Murillo, 2006**), es que se ejerce 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 para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados. Las estrategias utilizadas para ello son: prever limitaciones de recursos, construir equipos, proporcionar feedback, coordinar y gestionar conflictos, crear redes de comunicación, practicar políticas de colaboración y definir la visión de la escuela. A pesar del énfasis que se pone en la colegialidad, la facilitación del poder no recae en votaciones o en otros mecanismos formales, sino en la existencia de una estructura, de tal forma que quien hasta ahora tuviera normalmente la autoridad legal de ratificar las decisiones continúe haciéndolo. Pero, frente a la delegación unilateral de tareas por parte del directivo hacia el resto de los miembros de la comunidad educativa, en un ambiente facilitador

cualquiera puede iniciar una tarea e implicar a quien sea para participar; el proceso funciona a través de la negociación y la comunicación.

Por su parte, Louise Stoll y Dean Fink, proponen el liderazgo persuasivo que se sustenta en cuatro premisas básicas (**Murillo, 2006**):

Optimismo: el líder mantiene altas expectativas para las/os otras/os.

Respeto a la individualidad de cada ser humano que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto.

Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana.

Intencionalidad: los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente.

Con estas premisas, el liderazgo persuasivo se desarrolla en cuatro dimensiones: la auto-invitación, tanto personal como profesional, y la invitación a los otros, también personal y profesional. Esta idea de liderazgo persuasivo no parece haber calado en las/os investigadoras/es, incluso los propios autores trabajan en otros conceptos. De esta forma, simplemente ha quedado para la historia como un interesante planteamiento.

Otra propuesta defendida por Andy Hargreaves y Dean Fink, es el concepto de liderazgo sostenible. Según **Murillo** (2006), este enfoque se basa en siete principios:

- _ Genera y mantiene un aprendizaje sostenible
- _ Asegura el éxito en el tiempo
- _ Apoya el liderazgo de otros

- _ Dirige su atención a la justicia social
- _ Desarrolla, más que utiliza, los recursos humanos y materiales
- _ Desarrolla la diversidad y la capacidad del entorno
- _ Tiene un compromiso activo con el entorno.

Es decir, este liderazgo apunta a hacer perdurable las posibles mejoras que se hayan venido produciendo en una institución educativa, dado que se ha comprobado, a lo largo de las distintas reformas educativas que, si bien el cambio es fácil de proponer, es complicado de llevar a cabo; más aún, el reto que entraña mantenerlo en el tiempo no se ha superado. En este sentido, los directivos como el propio sistema escolar, deben facilitar la construcción de aprendizajes y cambios que perduren en el tiempo, de tal manera que la generación de liderazgos debe mantenerse más allá de los propios sujetos **(Pareja, J.; López, J.; El Homrani, M.; y Lorenzo, R., 2012)**.

Ninguno de estos tres conceptos de liderazgo, dice **Murillo (2006)**, han perdurado en el tiempo; sin embargo, el que ha tomado forma y se ha posicionado en estos últimos años y al que se le vislumbra un futuro muy prometedor es el liderazgo distribuido. En efecto, desde los primeros años del siglo XXI se están multiplicando los aportes que buscan generar un nuevo marco teórico- práctico que contribuya al desarrollo de un modelo de dirección para el cambio y la mejora escolar, basada en un enfoque de liderazgo compartido por la comunidad escolar en su conjunto.

El liderazgo distribuido asume que hay muchos implicados; es decir, que es compartido, repartido o descentrado; en definitiva, que un número significativo de individuos asumen diferentes responsabilidades, no importa si son reconocidas o no. Este modelo de liderazgo supera el concepto de focalizado o concentrado en una persona, por

el de influencia de unos sujetos a otros adoptando la forma de una red (**Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., 2013**).

Según **Harris y Chapman** (2002. Citados por **Murillo, 2006**), el liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña 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.

El liderazgo educativo para la justicia social se fundamenta en la idea de que “los líderes educativos no sólo tienen la obligación social y moral de fomentar unas prácticas, procesos y resultados escolares más equitativos para estudiantes de diferente procedencia socioeconómica, cultura, etnia, capacidad, género u orientación sexual, o acabar con cualquier tipo de exclusión o marginación que se de en la escuela, sino que debe trabajar por contribuir a la construcción de una sociedad más justa y equitativa” (**Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., 2013**).

Como bien señalan estos autores, una escuela con liderazgo para la justicia social defiende y practica los principios de inclusión, equidad compensatoria, participación de toda la comunidad escolar, reconocimiento, valoración y atención a la diversidad, desarrollo integral de las/os estudiantes, formación cívico- ética. De esta manera, sólo a través de escuelas socialmente justas es posible contribuir al desarrollo de una sociedad justa. En tal sentido, este enfoque de liderazgo es más de carácter ético que técnico, más de actitudes y de influencia que de técnicas y gestión de recursos (**Bolívar, A; López, J; y Murillo, J. 2013**).

Finalmente, una nueva línea de investigación sobre liderazgo en las instituciones educativas lo constituye el liderazgo pedagógico o liderazgo centrado en el aprendizaje. En efecto, **Gil, F.; Buxarrais, M.; Muñoz, J.; y Reyero, D. (2013)**, sostienen que a principios del año 2000, se empieza a cuestionar las limitaciones del concepto de liderazgo instruccional frente al llamado liderazgo centrado en el aprendizaje, término que adoptó oficialmente en Inglaterra la National College for School Leadership, en el año 2007. Este enfoque enfatiza, por un lado, la acción de las/os estudiantes y, por otro, las diversas funciones de liderazgo, especialmente las de transformador y compartido.

Según **Robinson (2011)**. Citado por **Vaillant, 2015**), este enfoque busca superar la gran desconexión entre liderazgo y procesos de aprendizaje; pues, la tendencia actual insiste en que el éxito del liderazgo escolar está en la incidencia en los aprendizajes de las/os alumnas/os a través de la mediación de los directivos y docentes. Es por ello, que las investigaciones recientes concluyen que las/os directoras/es deben favorecer la mejora del desarrollo profesional de las/os docentes para incrementar los resultados de aprendizaje en las/os alumnos.

Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., (2013), consideran que las instituciones educativas están para que las/os alumnas/os aprendan y que el éxito de la dirección escolar debiera estar en el impacto que debe tener el liderazgo en los aprendizajes de las/os estudiantes. En consecuencia, las tareas de la dirección debieran concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y aprendizaje, así como fusionar ambos esfuerzos a fin de incrementar los resultados en las/os estudiantes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita logros de aprendizaje.

2.3. Liderazgo pedagógico

En estos últimos años se ha introducido con mucha fuerza en el campo de la educación el concepto de liderazgo pedagógico del directivo como una estrategia para transformar la dinámica de las instituciones educativas.

Los informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), del año 2009; McKinsey, del año 2008; y el National College of School Leadership, del año 2006, señalan que “más allá de las diferencias culturales en los sistemas escolares en el mundo, el liderazgo que ejercen los directores de los centros educativos constituye el segundo factor intra-escuela, después de la efectividad del docente de aula” (**Maureira, O; Moforte, C, y González, G.,** 2014,). En este mismo sentido, **Bolívar, A; López, J;y Murillo, J.,** (2013), siguiendo a **Leithwood** et. al, (2006), sostienen que la investigación ha puesto de manifiesto que el liderazgo educativo contribuye en el aprendizaje de las/os estudiantes de las instituciones educativas, explicando alrededor de un 25% de todos los efectos escolares, después de controlar el nivel del alumnado y el contexto sociocultural.

Los estudios realizados sobre liderazgo escolar señalan que una de las de las características principales de un liderazgo exitoso es la capacidad de desarrollar la motivación y el compromiso de los diversos actores de una institución educativa; más aún, agregan que el liderazgo tiene mayor influencia sobre las organizaciones escolares cuando está adecuadamente distribuido; sin embargo, en ausencia de un liderazgo pedagógico, es improbable que derive en cambios concretos en las prácticas, las habilidades o los conocimientos de las/os estudiantes y de las/os docentes (**Vaillant, 2011**).

Como bien señalan **Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., (2013)**, las instituciones educativas están para que las/os estudiantes aprendan y el éxito de la dirección escolar debiera estar en la medida en que tiene un impacto (normalmente indirecto, puesto que está mediado por la labor docente) en los aprendizajes.

Por ello, las tareas de la dirección deberían concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y mejores aprendizajes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita buenos aprendizajes en las/os estudiantes, favorece una mejor enseñanza y mejores aprendizajes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita buenos aprendizajes en las/os estudiantes.

Citando a dos organismos internacionales, **Vaillant (2011)**, expresa que muchos autores y responsables políticos destacan el importante papel que desempeñan los directores en la mejora de la calidad de la enseñanza; sin embargo, al pasar gran parte de su tiempo en tareas administrativas, los lleva a descuidar las funciones pedagógicas (OCDE, 2009). Las actividades meramente administrativas como la contabilidad y la supervisión de la infraestructura tienen primacía; en cambio, las actividades pedagógicas como el seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje son menos frecuentes (**UNESCO, 2008**).

Es decir, los directores, como efecto de la estructura del sistema educativo, suelen estar sobre exigidos a nivel administrativo y no tienen tiempo para tareas de índole pedagógica. Esta práctica de gestión burocrática y gerencial, heredada de la modernidad, requiere ser rediseñada con nuevas estructuras capaces de hacer frente a las condiciones más complejas en un mundo más diverso, que posibiliten respuestas contextualizadas y

locales, mediante modelos de gestión más horizontales, que impliquen al personal afectado, en una nueva gobernanza de la educación (**Bolívar, 2012**).

Según Lorenzo (2005), el liderazgo se viene conceptualizando como función inherente a todo grupo y, por extensión, a toda institución; por eso, cada vez se habla más de liderazgo y menos de líder; y, supone dominar procesos técnicos, interpretar los diversos hechos o situaciones que ocurre en una institución educativa y transformarlas en ventajosas para sus propósitos; además, es compartido y se ejerce colegiada y colaborativamente; quiere decir que no sólo los directores participan del liderazgo, sino todo el equipo directivo; más aún, se esparce por toda la organización a través de las/os responsables de comisiones, equipos docentes, tutores, etc.

Al respecto, **Pareja, J.; López, J.; El Homrani, M.; y Lorenzo, R., (2012)**, citando a varios autores, sostienen que el concepto de liderazgo distribuido tiene muchos rasgos que se asemejan a otras propuestas surgidas en distintos momentos: liderazgo compartido (**Pearce y Conger, 2003**), colaborativo (**Wallace, 1989**), democrático (**Gastil, 1997**) y participativo (**Vroom y Yago, 1998**), y puede entenderse como un conjunto de prácticas para fijar rumbos y ejercer influencia, potencialmente, por personas de todos los niveles (**Fletcher y Kaufer, 2003**).

La idea básica del liderazgo distribuido se sostiene en la teoría organizativa y en el campo de la administración educativa. Este enfoque hace referencia a un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar; es decir, se trata de un proceso de producción social, donde participan tanto los líderes como los seguidores; en consecuencia, lo relevante no es “el líder”, sino “el liderazgo”; que está dado por la capacidad de un grupo de personas de trabajar en equipo, motivando e influyendo para promover el cambio. (**Beltrán, 2014**). Es decir, según **Leithwood, Mascal y Sacks (2009)**. Citados por

Ahumada, 2010), “el liderazgo distribuido emerge de las acciones cotidianas e involucra a las distintas personas responsables de la tarea”.

Vaillant (2011), siguiendo a **Elmore (2000)**, sostiene que este autor en el esfuerzo de desmitificar el liderazgo como una capacidad que sería inherente y natural a ciertas personas, manifiesta que las cualidades de liderazgo pueden ser aprendidas, desarrolladas y distribuidas; y que el liderazgo distribuido involucra una «cultura común de expectativas», en la que todos son responsables por su contribución al resultado colectivo.

Desde esta perspectiva, el liderazgo empieza a concebirse menos como de un individuo y más como de una comunidad, asumido con su consentimiento, por distintas personas según los momentos. En tal sentido, las necesidades de liderazgo de cada institución educativa deben ser redistribuidas de modo que las responsabilidades sean compartidas por todas/os las/os integrantes de la comunidad y prevalezcan valores de cooperación en la toma de decisiones (**Pareja, 2017**).

En esta nueva concepción la principal tarea del/la directora/a en una institución educativa es desarrollar la capacidad de liderazgo de las/os demás, estimulando el talento y la motivación (**Murillo, 2006**). Además, “se espera que los directores asuman tareas ampliadas, tanto administrativas como gerenciales, gestionen recursos financieros y humanos, manejen las relaciones públicas y formen coaliciones, participen en una administración de calidad y procesos de información pública, así como que proporcionen liderazgo para el aprendizaje. Esta carga de trabajo va más allá de lo que un solo individuo puede lograr con éxito” (**Pont, B.; Nusche, D.; y Moorman, 2008**).

Pareja, J.; López, J.; El Homrani, M.; y Lorenzo, R., (2012), sostienen que este enfoque teórico de liderazgo parte de la idea que una institución educativa no avanzará

si depende solo de una persona; pues, ya no es el director/a el eje del cambio educativo, sino la institución educativa; por tanto, habrá más de un líder en cada una de ellas y comprometerá a toda la organización; en consecuencia, el liderazgo debe ser redistribuido de modo que las responsabilidades sean compartidas por toda la comunidad educativa.

Este planteamiento de liderazgo, según Murillo (2006), se caracteriza porque:

- Es una práctica más democrática y “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser algo exclusivo de los líderes formales; es decir, redefine el papel del director, dejando de ser un gestor burocrático para convertirse en un agente de cambio, que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común.

_Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional de las/os docentes, creando una visión compartida de la institución educativa, rompiéndose el aislamiento e individualismo de la práctica docente, y orientando la participación de la comunidad en torno a la visión institucional.

_Los directivos establecen acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes, dado que la mejora de una institución educativa depende de la acción coordinada de los propios implicados.

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 todas/os, por lo que las fronteras entre líderes/sas y seguidoras/es se disipan en la medida en que todas/os desempeñan ambos roles. Más que la acción de la persona que

ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente (**Murillo, 2006**).

Más aún, **Hargreaves y Fink (2004)**. Citados por **Beltrán, 2014**, han señalado que la extensión del liderazgo por toda una institución educativa es una de las claves para conformar una comunidad profesional de aprendizaje; de esta manera, el liderazgo distribuido no sólo ejerce influencia en sentido descendente, sino que fluye por todo un organismo, abarcando distintos niveles y circulando de arriba hacia abajo y por toda la escala jerárquica de la organización escolar.

Por su parte, **Cayulef (2007)**, manifiesta que esta extensión o dispersión del liderazgo, lejos de diluir el compromiso provoca sinergia en la comunidad logrando que la transformación y la mejora se establezcan como el sello distintivo de una organización.

En esta línea de reflexión e investigación, **Leithwood y Riehl (2009)**, define el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. La labor del liderazgo puede ser realizada por personas que desempeñan varios roles.

Según **Donaldson (2006)**. (Citado por **Ahumada, 2010**), el liderazgo ejercido por el director de una institución educativa debe considerar tres dimensiones:

- a) la dimensión relacional que implica apertura a la influencia recíproca y la capacidad de confiar en el otro;
- b) la dimensión de propósitos que consiste en aunar el compromiso individual con los propósitos organizacionales; y

c) una dimensión relacionada con una acción compartida que implica el compartir las creencias e implementarlas en el quehacer cotidiano”. Para este autor, el liderazgo debe ser asumido como un proceso colectivo y distribuido entre todos los miembros de una comunidad y no como un fenómeno individual asociado a ciertas características de personalidad.

López, J. y Lavié, J. (2010), siguiendo a **Leithwood et al** (2007), sostienen que el liderazgo distribuido no representa algo más cómodo sino más exigente para los líderes formales; pues, requiere de coordinación y supervisión en todo ese liderazgo disperso, así como desarrollar capacidades en los seguidores para ejercer dicho liderazgo; además, proporcionar retro-alimentación adecuada.

De igual manera, estos autores de conformidad con lo planteado por **Spillane y Diamond** (2007), y por **Timperley** (2009), consideran que distribuir el liderazgo no es una acción buena en sí misma, sino un asunto arriesgado que sólo se justifica creando las condiciones adecuadas y con un liderazgo que contribuya a que las/os docentes proporcionen una enseñanza más eficaz a sus estudiantes.

Este enfoque de liderazgo escolar supone un alto grado de responsabilidad social de sus participantes; por lo que, el trabajo del equipo directivo debería vincularse directamente con el mejoramiento de las condiciones organizacionales de los actores y de los resultados educativos (**Beltrán, 2014 López, J. y Lavié, J.** (2010), siguiendo a **Leithwood et al** (2007), sostienen que el liderazgo distribuido no representa algo más cómodo sino más exigente para los líderes formales; pues, requiere de coordinación y supervisión en todo ese liderazgo disperso, así como desarrollar capacidades en los seguidores para ejercer dicho liderazgo; además, proporcionar retro-alimentación adecuada.

De igual manera, estos autores de conformidad con lo planteado por Spillane y **Diamond** (2007), y por **Timperley** (2009), consideran que distribuir el liderazgo no es una acción buena en sí misma, sino un asunto arriesgado que sólo se justifica creando las condiciones adecuadas y con un liderazgo que contribuya a que las/os docentes proporcionen una enseñanza más eficaz a sus estudiantes.

Este enfoque de liderazgo escolar supone un alto grado de responsabilidad social de sus participantes; por lo que, el trabajo del equipo directivo debería vincularse directamente con el mejoramiento de las condiciones organizacionales de los actores y de los resultados educativos (**Beltrán, 2014**).

Como se ha señalado líneas arriba, el liderazgo es, entonces, un proceso de influencia donde participan quien la ejerce y quienes son sujetos a ella; es decir, líder y seguidores; la influencia ejercida implica producir algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter, como consecuencia de algún acto realizado por el líder. En la educación, la influencia del liderazgo está dada en hacer cosas que se espera mejoren los resultados de aprendizaje de las/os estudiantes. A estos dos elementos, se suma la del líder dinamizador o movilizador de personas y/o grupos, encargado de motivarles hacia una dirección determinada e integrarles a un proyecto común (**Vázquez, 2014**).

Una característica significativa del siglo XXI, dice **Bolívar (2010a)**, es que las instituciones educativas aseguren, a las/os estudiantes los conocimientos considerados imprescindibles para insertarse socialmente y para desplegar al máximo sus potencialidades. El equipo directivo está para hacerlo posible, priorizando sus tareas en esa meta y a su servicio deberán estar la autonomía, los apoyos y recursos suplementarios. Cuando la dirección de la institución educativa se centra en la gestión de la enseñanza,

la responsabilidad por los aprendizajes del alumnado queda diluida; cuando su misión es garantizar el éxito educativo de todo su alumnado, esta responsabilidad es central.

En referencia al liderazgo pedagógico, **Murphy, Elliott, Goldring y Porter 2007.**(Citados por **Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., 2013**), manifiestan que: “La piedra de toque de este tipo de liderazgo incluyen la capacidad de los líderes para (a) permanecer siempre centrado en lo que es clave: organización de la escuela, el aprendizaje, la enseñanza, el currículo y la evaluación; y (b) hacer que todas las otras dimensiones del centro escolar (por ejemplo, administración, organización, finanzas) están al servicio de una organización más robusta para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La intervención en lo pedagógico puede ser directa e indirecta. Es directa cuando está centrada en mejorar la enseñanza; e indirecta cuando está focalizada en crear las condiciones para una mejor enseñanza y aprendizaje. **Bendikson, Robinson, y Hattie** (2012, Citados por **Bolívar, A; López, J; y Murillo J., 2013**), señalan que el liderazgo pedagógico directo se centra en la calidad de la práctica docente, incluyendo la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, así como la calidad de la investigación docente y la formación docente; en cambio, el liderazgo pedagógico indirecto es aquel que crea las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje docente, garantizando que las políticas escolares, los modos de asignar recursos y otras decisiones de gestión apoyen aquello que requiere una alta calidad de aprendizaje, la enseñanza y aprendizaje docente.

En consecuencia, podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la

visión de la institución educativa. El liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora”, pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones de la institución educativa y del aula (**Murillo, 2006**).

En este mismo sentido se expresa **Bolívar (2010b)**, cuando dice “Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción. Esta influencia, no basada en el poder o autoridad formal, se puede ejercer en distintas dimensiones, especialmente en el plano organizativo, cuando una dirección logra alcanzar consenso y moviliza a la organización en torno a metas comunes (**Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006**). Cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico.

En este sentido, ciertas rutinas administrativas asociadas a la dirección de la organización no forman parte del liderazgo pedagógico. Si bien, siendo realistas, en las condiciones actuales, en muchos casos, es preciso asegurar la gestión y funcionamiento de la organización, ejercer un liderazgo supone ir más lejos induciendo al grupo a trabajar en determinadas metas propiamente pedagógicas.

Álvarez (2015), siguiendo a **Leithwood (2009)**, dice que “los directores pueden influir directamente, creando un buen clima de trabajo, facilitando el trabajo a los profesores, seleccionando y reemplazando de manera más rigurosa al personal del centro, monitoreando las actividades escolares, proporcionando recursos funcionales de tiempo y conocimiento al profesorado. Indirectamente los directivos también pueden influir sobre otros factores relevantes del aprendizaje de los alumnos como la participación de

los padres y el seguimiento de las tareas escolares de sus hijos, el desarrollo de esquemas eficaces de agrupamiento flexible de los alumnos y otras disposiciones organizativas, apoyando siempre a los profesores y creando ámbitos de resiliencia que les ayuden a superar los momentos difíciles de la profesión”.

El liderazgo pedagógico, según **Bernal, A., y Ibarrola, S. (2015)**, es un concepto con el que se intenta señalar que los directivos, además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de aprendizaje de las/os estudiantes, se involucran directamente en las tareas necesarias para esta mejora; asimismo, se insiste en que tienen que compartir liderazgo con las/os docentes, no dejar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje al trabajo individual, sino al trabajo colaborativo entre las/os docentes, participar de las metas que se propone la institución educativa, y promover una nueva profesionalidad docente que integre el desarrollo profesional individual y colectivo. El líder pedagógico, entonces, provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje.

Bolívar, A; López, J; y Murillo, J. (2013), consideran que los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de las/os estudiantes dependerá tanto de que el liderazgo esté distribuido o compartido, como de las decisiones sobre en qué dimensiones de la institución educativa dedicar tiempo y atención.

En una investigación realizada por **Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N., y Yashkina, A. (2009)**, han descrito cuatro tipos de prácticas de liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de las/os estudiantes:

i) Fijar rumbos; ii) Desarrollar a las personas; iii) Rediseñar la organización; y, iv) Gestionar el programa de estudio.

- Fijar rumbos. Consiste en ayudar al grupo a desarrollar un conocimiento compartido de la organización, así como de sus actividades y objetivos, con el fin de crear un sentido de propósito o visión. Las prácticas específicas que contribuyen a ello son: identificar y articular una visión, promover la aceptación de objetivos grupales, crear expectativas de alto rendimiento y promover la comunicación efectiva.

-Desarrollar a las personas. Está relacionado con la motivación y el desarrollo de capacidades para elevar la productividad. Entre las prácticas específicas tenemos: ofrecer estimulación intelectual, proporcionar apoyo individualizado y modelar prácticas y valores apropiados.

-Rediseñar la organización. Quiere decir que las organizaciones deben facilitar el trabajo de sus miembros y que sus estructuras deben ir de la mano con la naturaleza cambiante de la agenda de mejoramiento escolar. Las prácticas específicas incluyen: fortalecer las culturas escolares, modificar las estructuras organizacionales y desarrollar procesos de colaboración.

-Gestionar el programa de estudio. Esta categoría reconoce el carácter especial que tienen la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones educativas.

Las prácticas específicas son: contar con personal para el programa de enseñanza, monitorear el progreso de las/os estudiantes y las estrategias de mejora escolar, proteger al personal de las demandas improductivas externas y asignar recursos para impulsar los esfuerzos de mejoramiento escolar.

Bolívar, A; López, J; y Murillo, J. (2013), indican que **Viviane Robinson (2007)**, apoyándose en un meta-análisis de estudios cuantitativos que vinculan liderazgo cinco dimensiones de liderazgo que lo hacen eficaz: i) Establecimiento de metas y expectativas;

ii) Obtención y asignación de recursos de manera estratégica; iii) Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum; iv) Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional; y, v) Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo.

Bolívar (2010a), describe cada una de estas dimensiones de la siguiente manera:

- Establecimiento de metas y expectativas. Implica definir metas importantes y medibles de aprendizaje de manera consensuada, comunicarlas de manera clara a todas/os, e involucrar y comprometer al personal en su logro.

-Obtención y asignación de recursos de manera estratégica. Significa tener en cuenta los recursos: personas, medios y tiempo, e identificar aquellos con los que no se cuentan; asimismo, enfoque coherente y conjunto del mejoramiento escolar, capacidades críticas para obtener recursos.

-Planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum. Quiere decir dedicación directa para apoyar y evaluar la enseñanza mediante visitas regulares a las aulas, proporcionando formativos y sumativos feedback a las/os docentes, centrar la atención en la enseñanza y el aprendizaje, y alinear las clases y los cursos. Promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo profesional. Está relacionado con un liderazgo que no solo promueva, sino que participe directamente en el desarrollo profesional de las/os docentes. Mayor expertise en liderazgo implica mayor influencia.

Aseguramiento de un entorno ordenado y de apoyo. Enfatiza proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje evitando interrupciones, brindando un entorno ordenado dentro y fuera del aula, y promoviendo relaciones de confianza y normas que apoyan el compromiso.

Por su parte, **Lorenzo (2004)**, propone tres ámbitos o competencias específicas, cada uno con sus respectivos indicadores, que se deben desarrollar en el ejercicio del liderazgo pedagógico o educativo:

- Construir y/o comunicar una visión y/o misión compartida y clara de la institución educativa y del modelo de educación que se va a implantar. Esto significa: i) Construir un proyecto educativo institucional que implique a toda la comunidad educativa; ii) Transmitir y/o comunicar vivencialmente la visión de la institución educativa; iii) Centrar las metas en aspectos educativos esenciales; iv) Buscar consensos y compromisos de todos los estamentos de la comunidad educativa; v) Clarificar y reflexionar colectivamente sobre las metas y objetivos de la institución educativa; vi) Adecuar las actividades individuales en el aula o las de pequeños grupos a la visión colectiva y consensuada de la institución educativa; y, vii) Incidir en las acciones individuales de docentes y estudiantes, sobre todo cuando se han consensuado. Gestionar eficazmente la instrucción, implicándose en el diseño y desarrollo del currículo de la institución educativa. Esto implica: i) Entrega apasionada al trabajo académico de docentes y estudiantes; ii) Dedicar tiempo a la coordinación curricular; iii) Hacer las adaptaciones curriculares necesarias; iv) Hacer respetar los horarios de enseñanza; v) Distribuir los cursos con criterios de especialización y preparación; vi) Influir y fomentar la constitución de equipos de trabajo entre docentes; vii) Consensuar políticas sobre evaluación; y, viii) Fomentar la coherencia de las actividades de aula con la visión de la institución educativa. Promover un clima positivo, de comunicación, ordenado, estable y con elevadas expectativas en relación con las/os docentes y estudiantes. Es decir:

- i) Promover el trabajo colaborativo entre las/os docentes;

- ii) Establecer una comunicación clara y fluida entre los miembros de la comunidad;
- iii) Respetar los aportes de cada miembro al desarrollo de la institución educativa;
- iv) Crear un ambiente de trabajo riguroso y ordenado;
- v) Expresar expectativas y refuerzos positivos sobre las actividades de las/os docentes, estudiantes, madres y padres de familia;
- vi) Crear una cultura de innovación y desarrollo profesional de las/os docentes;
- vii) Buscar soluciones positivas y dialógicas en los conflictos; y,
- viii) Adquirir capacidad de tolerancia.

Adicionalmente, **Bolívar, A; López, J; y Murillo, J. (2013)**, sostienen que en una investigación conducida por Louis et al. (2010), sobre las prácticas específicas de liderazgo que afectan al trabajo conjunto de los profesores y a sus prácticas docentes en el aula, descubrieron tres tipos:

- _Compartir el liderazgo con los profesores.
- _ El desarrollo de relaciones de confianza entre los docentes.
- _ La provisión de medios para la mejora de la enseñanza.

Posteriormente, **Day et al. (2010. Citados por Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., 2013)**, han ampliado a ocho las dimensiones clave para un liderazgo exitoso:

_ Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza. Visión fuerte y clara sobre un conjunto de valores para su escuela, que condicionan las acciones, estableciendo un sentido claro de dirección y propósito de la escuela, ampliamente compartidos.

_Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Modos en que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos podrían ser maximizados (ambiente y estructura de instalaciones, mejora de las aulas, etc.).

_Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades. Rediseñar las funciones y las formas de liderazgo en modos horizontales que promuevan el compromiso e implicación del personal.

_Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces. Incrementar la autoestima y autoeficacia.

_Rediseñar y enriquecer el currículum. Intervenir en el currículum como una forma de ampliar la participación y mejorar los desempeños, ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los alumnos al currículum ofrecido. Cuidar la flexibilidad y continuidad entre etapas educativas.

_Mejorar la calidad del profesorado. Los directivos proporcionan una rica variedad de oportunidades para el desarrollo, para elevar el nivel y mantener la motivación y el compromiso. Formación basada en la escuela conjuntada con apoyos externos.

_Construir relaciones dentro de la comunidad escolar. Desarrollan y mantienen relaciones positivas con el personal de todos los niveles. Preocupación por el bienestar profesional y personal. Relaciones de confianza y respeto mutuo, que engendra lealtad de los padres, el personal y los alumnos.

_Construir relaciones fuera de la comunidad escolar. Construcción y mejora de la imagen y reputación de la escuela y el compromiso con la comunidad como dimensiones esenciales del éxito a largo plazo. Red de vínculos entre la escuela con otras organizaciones de la comunidad local”.

Rodríguez (2011), señala que, según el Ministerio de Educación de Chile, el líder pedagógico centra su quehacer educativo en:

_ Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos institucionales, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

_ Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de las y los docentes. □ Asegurar la sistematización de información cualitativa y cuantitativa del proceso de implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.

Además, expresa que las prácticas de liderazgo pedagógico que han dado buenos resultados se basan en que han:

_ Ajustado los estilos de dirección a las necesidades del contexto.

_ Gestionado cambios en la institución educativa.

_ Administrado y ejecutado de manera eficaz y eficiente diversas tareas. Siendo autocríticos.

_ Siendo rigurosos en la supervisión, evaluación y el seguimiento al trabajo docente

- Siendo más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio y preocupados por la actualización y renovación.

Gento y Cortés (2011), asumiendo que el ejercicio del liderazgo en una institución educativa debe ser eminentemente pedagógico, proponen un perfil de líder pedagógico de ocho dimensiones:

_ Carismática; es decir, atraer fácilmente hacia sí a las personas con las que establece algún tipo de contacto.

_ Emocional; quiere decir, tratar a todos con elevada amabilidad, consideración y reconocimiento. Emocional; quiere decir, tratar a todos con elevada amabilidad, consideración y reconocimiento.

_ Anticipadora; significa dirigir la atención al futuro de la organización y percepción de las consecuencias que se deriven de las soluciones planteada.

_ Profesional; es decir, impulsar la institución hacia el logro de metas y objetivos educativos, facilitar la disponibilidad de recursos y el empleo de estrategias para lograr mayor efectividad.

_ Participativa, quiere decir, estimular el trabajo cooperativo en proyectos en los que estén comprometidos por su intervención en las decisiones que se han tomado en cada una de las fases de su realización.

_ Cultural; significa promover la construcción de una cultura propia de la institución educativa.

-Formativa; es decir, preocuparse por su propia formación y por la de las personas de la institución educativa.

-Gerencial o administrativa; quiere decir, seleccionar docentes, clarificar funciones, adquirir recursos, gestionar el tiempo y participar en los órganos de representación y decisión institucional.

Si el objetivo central del liderazgo es el aprendizaje de las/os estudiantes, entonces, se deben establecer nuevas prácticas de liderazgo. Esto implica rediseñar aquellas estructuras que hacen posible la mejora de los aprendizajes en el aula, por ejemplo, acompañar y estimular el trabajo del profesorado en clase, mejorar las condiciones operativas de la escuela, promover la participación del docente, entre otros. En esta medida, los equipos directivos deben crear las condiciones para apoyar la enseñanza efectiva, para lo cual están llamados a redefinir los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, y convertirse en líderes pedagógicos en las instituciones educativas (Ministerio de Educación, 2014).

2.4 El Director y el Docente, sus Funciones y Responsabilidades en la Ley General de Educación 28044

Artículo 55°.- El Director

El director es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Le corresponde:

- a) Conducir la Institución Educativa de conformidad con lo establecido en el artículo 68° de la presente ley.
- b) Presidir el Consejo Educativo Institucional, promover las relaciones humanas armoniosas, el trabajo en equipo y la participación entre los miembros de la comunidad educativa.

- c) Promover una práctica de evaluación y autoevaluación de su gestión y dar cuenta de ella ante la comunidad educativa y sus autoridades superiores.
- d) Recibir una formación especializada para el ejercicio del cargo, así como una remuneración correspondiente a su responsabilidad.
- e) Estar comprendido en la carrera pública docente cuando presta servicio en las instituciones del Estado.

El nombramiento en los cargos de responsabilidad directiva se obtiene por concurso público. Los concursantes están sujetos a evaluación y certificación de competencias para el ejercicio de su cargo, de acuerdo a ley.

Artículo 56°.- El Profesor

El profesor es agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir eficazmente en la formación de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por la naturaleza de su función, la permanencia en la carrera pública docente exige al profesor idoneidad profesional, probada solvencia moral y salud física y mental que no ponga en riesgo la integridad de los estudiantes. Le corresponde:

- a) Planificar, desarrollar y evaluar actividades que aseguren el logro del aprendizaje de los estudiantes, así como trabajar en el marco del respeto de las normas institucionales de convivencia en la comunidad educativa que integran.
- b) Participar en la Institución Educativa y en otras instancias a fin de contribuir al desarrollo del Proyecto Educativo Institucional así como del Proyecto Educativo Local, Regional y Nacional.

- c) Percibir remuneraciones justas y adecuadas y también las bonificaciones establecidas por ley; estar comprendido en la carrera pública docente; recibir debida y oportuna retribución por las contribuciones previsionales de jubilación y derrama magisterial; y gozar de condiciones de trabajo adecuadas para su seguridad, salud y el desarrollo de sus funciones.
- d) Participar en los programas de capacitación y actualización profesional, los cuales constituyen requisitos en los procesos de evaluación docente.
- e) Recibir incentivos y honores, registrados en el escalafón magisterial, por su buen desempeño profesional y por sus aportes a la innovación educativa.
- f) Integrar libremente sindicatos y asociaciones de naturaleza profesional; y
- g) Los demás derechos y deberes establecidos por ley específica.

Artículo 58°.- Requisitos para el ejercicio del profesorado

En la Educación Básica, es requisito indispensable el título pedagógico para el ejercicio de la docencia. Profesionales con títulos distintos de los profesionales en educación, ejercen la docencia si se desempeñan en áreas afines a su especialidad. Su incorporación en el escalafón magisterial está condicionada a la obtención del título pedagógico o postgrado en educación.

Artículo 59°.- Áreas del desempeño del profesor

Las áreas de desempeño laboral del profesor son la docencia, la administración y la investigación. Los cargos de director y subdirector o sus equivalentes son administrativos y a ellos se accede por concurso público.

2.5 TEORÍAS CIENTÍFICAS DEL RENDIMIENTO ACADÉMICO:

2.5.1 CONSTRUCTIVISMO SOCIO CULTURAL:

Lev S. Vigotsky (1896-1934), plantea su Modelo de aprendizaje Sociocultural, a través del cual sostiene, que ambos procesos, desarrollo y aprendizaje, interactúan entre sí considerando el aprendizaje como un factor del desarrollo. Además, la adquisición de aprendizajes se explica cómo formas de socialización. Concibe al hombre como una construcción más social que biológica, en donde las funciones superiores son fruto del desarrollo cultural e implican el uso de mediadores. En el marco de ésta investigación, nuestros estudiantes desarrollan su aprendizaje en un marco de socialización en el aula; siendo la construcción de su aprendizaje a través de las interacciones que va desarrollando en cada etapa de su vida estudiantil, interacciones que se dan con sus pares y con sus maestros, por un lado, y por otro, con su familia y la sociedad, con todo lo que comprende su estructura.

Es esta estrecha relación entre desarrollo y aprendizaje que Vigotsky destaca y lo lleva a formular su famosa teoría de la “Zona de Desarrollo Próximo” (ZDP). Esto significa, en palabras del mismo Vigotsky, “la distancia entre el nivel de desarrollo, determinado por la capacidad para resolver independientemente un problema, y el nivel de desarrollo potencial, determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz”.

La zona de desarrollo potencial estaría, así, referida a las funciones que no han madurado completamente en el estudiante y que limitan el logro en la resolución de problemas matemáticos, pero que están en proceso de hacerlo, para ello el docente debe valerse de estrategias que permitan al estudiante resolver el problema con la guía del mismo.

De todos modos, subraya que el motor del aprendizaje es siempre la actividad del sujeto, condicionada por dos tipos de mediadores: “herramientas” y “símbolos”, ya sea autónomamente en la “zona de desarrollo real”, o ayudado por la mediación en la “zona de desarrollo potencial”.

En los aportes de Vygotsky, cinco conceptos son fundamentales: las funciones mentales, las habilidades psicológicas, la zona de desarrollo próximo, las herramientas psicológicas y la mediación.

Las funciones mentales. Existen dos tipos de funciones mentales: las inferiores y las superiores. Las funciones mentales inferiores son aquellas con las que nacemos, son las funciones naturales y están determinadas genéticamente. El comportamiento derivado de las funciones mentales inferiores es limitado; está condicionado por lo que podemos hacer. Las funciones mentales inferiores limitan nuestro comportamiento a una reacción o respuesta al ambiente, Las funciones mentales superiores se adquieren y se desarrollan a través de la interacción social. Puesto que el individuo se encuentra en una sociedad específica con una cultura concreta, Las funciones mentales superiores están determinadas por la forma de ser de esa sociedad: Las funciones mentales superiores son mediadas culturalmente. El comportamiento derivado de Las funciones mentales superiores está abierto a mayores posibilidades. El conocimiento es resultado de la interacción social; en la interacción con los demás adquirimos conciencia de nosotros, aprendemos el uso de los símbolos que, a su vez, nos permiten pensar en formas cada vez más complejas. Para Vygotsky, a mayor interacción social, mayor conocimiento, más posibilidades de actuar, más robustas funciones mentales.

Las habilidades psicológicas. Según Vygotsky, llamadas también funciones mentales superiores se manifiestan en un primer momento en el ámbito social y, en un

segundo momento, en el ámbito individual. La atención, la memoria, la formulación de conceptos son primero un fenómeno social y después, progresivamente, se transforman en una propiedad del individuo. Cada función mental superior, primero es social, es decir primero es interpsicológica y después es individual, personal, es decir, intrapsicológica. Esta separación o distinción entre habilidades interpsicológicas y habilidades intrapsicológicas y el paso de las primeras a las segundas es el concepto de interiorización. En último término, el desarrollo del individuo llega a su plenitud en la medida en que se apropia, hace suyo, interioriza las habilidades interpsicológicas.

Zona de desarrollo próximo. En el paso de una habilidad interpsicológica a una habilidad intrapsicológica el grupo o el entorno juegan un papel importante. El potencial que los individuos tienen para ir desarrollando las habilidades psicológicas en un primer momento dependen de los demás. Este potencial de desarrollo mediante la interacción con los demás es llamado por Vygotsky zona de desarrollo próximo. Desde esta perspectiva, la zona de desarrollo próximo es la posibilidad de los individuos de aprender en el ambiente social, en la interacción con los demás. Nuestro conocimiento y la experiencia de los demás es lo que posibilita el aprendizaje; consiguientemente, mientras más rica y frecuente sea la interacción con los demás, nuestro conocimiento será más rico y amplio. La zona de desarrollo próximo, consecuentemente, está determinada socialmente. Aprendemos con la ayuda de los demás, aprendemos en el ámbito de la interacción social y esta interacción social como posibilidad de aprendizaje es la zona de desarrollo próximo.

Herramientas psicológicas. En términos de Vygotsky, las funciones mentales superiores se adquieren en la interacción social, en la zona de desarrollo próximo. El proceso de ir de las habilidades interpsicológicas a las habilidades intrapsicológicas así

como el proceso de construcción del conocimiento y del aprendizaje es posible por el uso de los símbolos, de las obras de arte, de la escritura, de los diagramas, de los mapas, de los dibujos, de los signos, de los sistemas numéricos, en una palabra, de las herramientas psicológicas, las mismas que son el puente entre las funciones mentales inferiores y las funciones mentales superiores y, dentro de estas, el puente entre las habilidades interpsicológicas (sociales) y las intrapsicológicas (personales). Las herramientas psicológicas median nuestros pensamientos, sentimientos y conductas. Nuestra capacidad de pensar, sentir y actuar depende de las herramientas psicológicas que usamos para desarrollar esas funciones mentales superiores, ya sean interpsicológicas o intrapsicológicas. Tal vez la herramienta psicológica más importante es el lenguaje. Inicialmente, usamos el lenguaje como medio de comunicación entre los individuos en las interacciones sociales. Progresivamente, el lenguaje se convierte en una habilidad intrapsicológica y por consiguiente, en una herramienta con la que pensamos y controlamos nuestro propio comportamiento.

La mediación. Cuando nacemos, solamente tenemos funciones mentales inferiores, las funciones mentales superiores todavía no están desarrolladas, a través con la interacción con los demás, vamos aprendiendo, y al ir aprendiendo, vamos desarrollando nuestras funciones mentales superiores, algo completamente diferente de lo que recibimos genéticamente por herencia, ahora bien, lo que aprendemos depende de las herramientas psicológicas que tenemos, y a su vez, las herramientas psicológicas dependen de la cultura en que vivimos, consiguientemente, nuestros pensamientos, nuestras experiencias, nuestras intenciones y nuestras acciones están culturalmente mediadas. En palabras de Vygotsky, el hecho central de su psicología es el hecho de la mediación. La cultura es el determinante primario del desarrollo individual. Los seres humanos somos los únicos que creamos cultura y es en ella donde nos desarrollamos, y

a través de la cultura, los individuos adquieren el contenido de su pensamiento, el conocimiento; más aún, la cultura es la que nos proporciona los medios para adquirir el conocimiento. La cultura nos dice que pensar y cómo pensar; nos da el conocimiento y la forma de construir ese conocimiento, por esta razón, Vygotsky sostiene que el aprendizaje es mediado.

El punto común de las actuales elaboraciones constructivistas está dado por la afirmación de que el conocimiento no es el resultado de una mera copia de la realidad preexistente, sino de un proceso dinámico e interactivo a través del cual la información externa es interpretada y re-interpretada por la mente que va construyendo progresivamente modelos explicativos cada vez más complejos y potentes. Esto significa que conocemos la realidad a través de los modelos que construimos para explicarla, y que estos modelos siempre son susceptibles de ser mejorados o cambiados.

El Constructivismo es una filosofía del aprendizaje fundada en la premisa que, como producto de nuestras experiencias, construimos una propia comprensión del mundo en que vivimos. Cada uno de nosotros genera sus propias reglas y modelos mentales que usamos para hacer sentido de nuestras experiencias.

El aprendizaje, por lo tanto, es simplemente el proceso de ajustar nuestros modelos mentales para acomodarnos hacia nuevas experiencias. Experiencias en el que el uso de estrategias adecuadas puede jugar un papel importante en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje.

La zona de desarrollo próximo planteada por Vigotsky, estaría dada por la capacidad del estudiante de resolver un problema independientemente a través de la estrategia propuesta, el nivel potencial, está determinado cuando el estudiante resuelve el problema a través de la guía del docente, cuando se incorpora la estrategia y se dota de

herramientas a los estudiantes para que resuelvan problemas matemáticos de su entorno, primeramente y que se constituyan significativos para él.

2.5.2 LA TEORÍA DEL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO:

La Teoría del Aprendizaje Significativo sustentada por Ausubel clasifica los aprendizajes a partir de dos criterios: uno referido al producto del aprendizaje, y otro referido al proceso de aprendizaje. Respecto del producto del aprendizaje, destaca que este va desde el aprendizaje memorístico repetitivo basado en puras asociaciones, hasta el aprendizaje significativo, basado en la construcción de los nuevos conocimientos, integrándolos en los previamente adquiridos.

En cuanto al proceso de aprendizaje, se refiere a las estrategias por las que el estudiante o recibe la información de otro o la descubre por sí mismo.

El rendimiento escolar de los estudiantes del 2° grado de secundaria de la Institución Educativa en mención; por lo observado y la información recogida constituyen un campo ajeno a sus intereses, se encuentran desmotivados, no entienden lo que leen, en algunos casos resuelven los problemas matemáticos, pero olvidan la mayor parte ellos. Situación que puede ser mejorada cuando el aprendizaje posee significado para los estudiantes y se encuentran motivados por éste hecho. El Aprendizaje Significativo de Ausubel permite al estudiante relacionar material ya conocido con los nuevos conocimientos; la selección de problemas relacionados a su realidad y aplicados a su contexto, resoluciones que le sean funcional en su vida cotidiana, como en la compra y venta de artículos, establecer ganancias y pérdidas en pequeñas negociaciones que realicen, etc.; permitirán esta conexión, el material aprendido adquirirá un “significado psicológico” y finalmente se constituirá significativo para él.

Las Estructuras Cognitivas: Ausubel (1973) centra su trabajo en el concepto de estructuras cognitivas que define como “construcciones hipotéticas, es decir entidades supuestamente hipotéticas que tanto deben explicar la unidad, cierre y homogeneidad individual, como las semejanzas y coincidencias de determinados modos de comportamiento. En cada estructura mental está implícito un momento de generalidad”.

Las estructuras cognitivas son utilizadas por Ausubel para designar el conocimiento de un tema determinado, su organización clara y estable y su conexión con el conocimiento que tiene, su amplitud y su grado de organización. Sostiene que la estructura cognitiva de una persona es el factor que decide acerca de la significación del material nuevo, su adquisición y retención. Las ideas nuevas sólo pueden aprenderse y retenerse útilmente si se refieren a conceptos o proposiciones ya disponibles que son los que proporcionan las anclas conceptuales. Las nuevas estructuras y actitudes, desarrolladas por la asimilación, reflexión e interiorización, permiten valorar y profundizar las distintas situaciones vitales en las que se tiene que tomar una opción personal.

Para Ausubel un aprendizaje es significativo cuando la nueva información “puede relacionarse, de modo no arbitrario y sustancial no al pie de la letra con lo que el estudiante ya sabe” (Ausubel 1978) y es funcional cuando una persona puede utilizarlo en una situación concreta para resolver un problema determinado. Esta utilización puede extenderse al abordaje de nuevas situaciones para realizar nuevos aprendizajes.

Desde esta perspectiva, la memoria no es sólo un cúmulo de recuerdos de lo aprendido sino un acervo que permite abordar nuevas informaciones y situaciones. Lo que se aprende significativamente es memorizado significativamente. La memorización se da en la medida en que lo aprendido ha sido integrado en la red de significados.

La selección de problemas, sencillos pero a su vez relacionados con su quehacer cotidiano y en la que pueda apreciar la utilidad al aplicarlo en otras situaciones concretas que se le presenten, permitirá que el nuevo material presentado tenga significado para el estudiante, su posterior adquisición y la retención; para el logro de los aprendizajes esperados y aún más el estudiante dotado de la estrategia para resolver problemas caminará al desarrollo de sus capacidades que le permitirán resolver problemas y tomar decisiones presentes en su vida cotidiana.

Requisitos Para El Aprendizaje Significativo: Al respecto Ausubel dice: El estudiante debe manifestar [...] una disposición para relacionar sustancial y no arbitrariamente el nuevo material con su estructura cognoscitiva, como que el material que aprende es potencialmente significativo para él, es decir, relacionable con su estructura de conocimiento sobre una base no arbitraria (Ausubel;1983).

Lo anterior presupone:

Que el material sea potencialmente significativo, esto implica que el material de aprendizaje pueda relacionarse de manera no arbitraria y sustancial (no al pie de la letra) con alguna estructura cognoscitiva específica del estudiante, la misma que debe poseer "significado lógico" es decir, ser relacionable de forma intencional y sustancial con las ideas correspondientes y pertinentes que se hallan disponibles en la estructura cognitiva del estudiante, este significado se refiere a las características inherentes del material que se va aprender y a su naturaleza.

Cuando el significado potencial se convierte en contenido cognoscitivo nuevo, diferenciado e idiosincrático dentro de un individuo en particular como resultado del aprendizaje significativo, se puede decir que ha adquirido un "significado psicológico" de esta forma el emerger del significado psicológico no solo depende de la representación

que el estudiante haga del material lógicamente significativo", sino también que tal estudiante posea realmente los antecedentes ideativos necesarios" (Ausubel :1983) en su estructura cognitiva.

El que el significado psicológico sea individual no excluye la posibilidad de que existan significados que sean compartidos por diferentes individuos, estos significados de conceptos y proposiciones de diferentes individuos son lo suficientemente homogéneos como para posibilitar la comunicación y el entendimiento entre las personas.

Por ejemplo, la proposición: "en todos los casos en que un cuerpo sea acelerado, es necesario que actúe una fuerza externa sobre tal para producir la aceleración", tiene significado psicológico para los individuos que ya poseen algún grado de conocimientos acerca de los conceptos de aceleración, masa y fuerza.

Disposición para el aprendizaje significativo, es decir que el estudiante muestre una disposición para relacionar de manera sustantiva y no literal el nuevo conocimiento con su estructura cognitiva. Así independientemente de cuanto significado potencial posea el material a ser aprendido, si la intención del estudiante es memorizar arbitraria y literalmente, tanto el proceso de aprendizaje como sus resultados serán mecánicos; de manera inversa, sin importar lo significativo de la disposición del estudiante, ni el proceso, ni el resultado serán significativos, si el material no es potencialmente significativo, y si no es relacionable con su estructura cognitiva.

2.6 DEFINICIONES DE RENDIMIENTO ACADÉMICO

Debido a la diversidad de definiciones, señalaremos algunas: Diversos autores coinciden al sostener que el rendimiento académico es el resultado del aprendizaje suscitado por la actividad didáctica del profesor y producido en el alumno.

Fita, Rodríguez y Torrado (2004) señalan lo impreciso de identificar el rendimiento académico ya que no solo se trata de medir la valoración o nota que el profesor dispone sino también de la relación entre lo que el estudiante aprende y logra durante la actividad.

Por ello, **Garbanzo (2007)** señala que las calificaciones son producto de factores internos del estudiante y factores externos como la didáctica del profesor, del contexto o de la institución y en conjunto median el resultado académico final. Es así que las notas como indicador del rendimiento académico sería lo más adecuado y accesible para medir esta variable.

Ruiz (1995), considera que, es el resultado del aprovechamiento académico en función de diferentes objetivos y hay quienes homologan que el rendimiento académico puede ser definido como el éxito o fracaso en el estudio expresado a través de notas y calificativos.

Jimeñez (1983), establece que el rendimiento escolar es, el promedio ponderado de notas obtenidas por el alumno durante un determinado período académico.

Es así que el rendimiento escolar **según Cortéz (s.f.)** lo define como: “Nivel de conocimiento de un alumno medido en una prueba de evaluación. En el rendimiento académico, intervienen además del nivel intelectual, variables de personalidad (extroversión, introversión, ansiedad...) y motivacionales, cuya relación con el rendimiento académico no siempre es lineal, sino que está modulada por factores como nivel de escolaridad, sexo, actitud.”

Tomando de referencia cada uno de las definiciones de cada autor sobre el rendimiento escolar, podemos decir que en el rendimiento escolar es un nivel en el cual

se mide con un valor numérico y que dentro de este se ven inmersos distintos factores que van a intervenir.

Siendo de esta forma, en nuestro sistema educativo actual, el rendimiento académico se mide mediante un valor numérico que va desde 0 a 10 y que son las calificaciones y estas a su vez se obtienen mediante exámenes, trabajos, observación del maestro, entre otras herramientas que se utilizarán para medir el rendimiento escolar del estudiante.

Finalmente se mencionará a **Ruiz (2000)** que dice al respecto: “El rendimiento escolar es un fenómeno vigente, porque es el parámetro por el cual se puede determinar la calidad y la cantidad de los aprendizajes de los alumnos y además, porque es de carácter social, ya que no abarca solamente a los alumnos, sino a toda la situación docente y a su contexto”.

Para Joaquín Cano, el rendimiento escolar es una dimensión del rendimiento académico y es un índice de valoración de la calidad global de la educación. Por su parte, el rendimiento escolar es también multidimensional con tres niveles de entre los cuales el rendimiento individual del alumno es uno de esos niveles, y está en función de las calificaciones y niveles de conocimiento.

El rendimiento académico se expresa a través de representaciones empíricas que dan cuenta de la totalidad del proceso escolar de un periodo determinado, que definen su sistematización y que son expresadas a través de representaciones como las calificaciones de alumnos, acreditación, reprobación y egreso entre otras.

Para Adell (2006) el rendimiento escolar es un “constructo complejo, que viene determinado por un gran número de variables y sus correspondientes interacciones de

muy diversos referentes: inteligencia, motivación, personalidad, actitudes, contextos, etc.”. Asimismo, se deben considerar los entornos familiares, sociales, culturales y económico. Concluye señalando que las notas son el indicador fundamental del rendimiento académico, pero que deben considerarse otros rendimientos como los de carácter psicológico, reactivo, de bienestar, de satisfacción entre otros.

Chadwick (1979) define el rendimiento académico como la expresión de capacidades y de características psicológicas del estudiante desarrolladas y actualizadas a través del proceso de enseñanza-aprendizaje que le posibilita obtener un nivel de funcionamiento y logros académicos a lo largo de un período o semestre, que se sintetiza en un calificativo final (cuantitativo en la mayoría de los casos) evaluador del nivel alcanzado.

Probablemente una de las variables más empleadas ó consideradas por los docentes e investigadores para aproximarse al rendimiento académico son: las calificaciones escolares; razón de ello que existan estudios que pretendan calcular algunos índices de fiabilidad y validez de éste criterio considerado como predictivo del rendimiento académico (no alcanzamos una puesta en común de su definición y sin embargo pretendemos predecirlo), aunque en la realidad del aula, el investigador incipiente podría anticipar sin complicaciones, teóricas ó metodológicas, los alcances de predecir la dimensión cualitativa del rendimiento académico a partir de datos cuantitativos.

Para Martínez-Otero (2007), desde un enfoque humanista, el rendimiento académico es “el producto que da el alumnado en los centros de enseñanza y que habitualmente se expresa a través de las calificaciones escolares”.

Pizarro (1985) refería el rendimiento académico como una medida de las capacidades respondientes o indicativas que manifiestan, en forma estimativa, lo que una persona ha aprendido como consecuencia de un proceso de instrucción o formación.

Para Caballero, Abello y Palacio (2007), el rendimiento académico implica el cumplimiento de las metas, logros y objetivos establecidos en el programa o asignatura que cursa un estudiante, expresado a través de calificaciones, que son resultado de una evaluación que implica la superación o no de determinadas pruebas, materias o cursos. Por su parte, Torres y Rodríguez (2006, citado por Willcox, 2011) definen el rendimiento académico como el nivel de conocimiento demostrado en un área o materia, comparado con la norma, y que generalmente es medido por el promedio escolar.

El propósito del rendimiento escolar o académico es alcanzar una meta educativa, un aprendizaje. En tal sentido, son varios los componentes del complejo unitario llamado rendimiento. Son procesos de aprendizaje que promueve la escuela e implican la transformación de un estado determinado en un estado nuevo; se alcanza con la integridad en una unidad diferente con elementos cognitivos y de estructura. El rendimiento varía de acuerdo con las circunstancias, condiciones orgánicas y ambientales que determinan las aptitudes y experiencias.

En el rendimiento académico intervienen factores como el nivel intelectual, la personalidad, la motivación, las aptitudes, los intereses, los hábitos de estudio, la autoestima o la relación profesor-alumno; cuando se produce un desfase entre el rendimiento académico y el rendimiento que se espera del alumno, se habla de rendimiento discrepante; un rendimiento académico insatisfactorio es aquel que se sitúa por debajo del rendimiento esperado.

2.7 TÉCNICAS Y MODELOS DE RENDIMIENTO ACADÉMICO

1. **Garanto, Mateo y Rodríguez (1985)** para el análisis de los determinantes del rendimiento académico utilizan un **modelo psicológico** que pone el énfasis en las características personales del alumno. Según los autores, las técnicas de regresión permiten mostrar el peso que sobre el rendimiento ejercen las variables intelectuales y de autoconcepto, pero no detectan las posibles influencias de la personalidad. Mediante el análisis de perfiles generamos una nueva variable al categorizar adecuadamente los patrones modales obtenidos a partir de los datos del H.S.P.Q. Variable que, al correlacionarla con las de inteligencia, autoconcepto y rendimiento, mostró su independencia frente a los predictores y su valor predictivo respecto al criterio. Finalmente, someten la información así recogida y analizada al tratamiento LISREL, contrastando su modelo hipotético con los datos empíricos recogidos.

2. Si bien es conocida la complejidad y controversias respecto de las variables e indicadores, contextuales y motivacionales, que definen el rendimiento, y de los métodos para su medición, se puede definir a priori una serie de índices generales, a partir de datos reales, que permitan individualizar y agrupar a los estudiantes según su comportamiento ante las requisitorias de la carrera. A partir de allí, cada grupo podrá ser estudiado en mayor profundidad, lo mismo que el contexto en general, para dilucidar las razones de tales comportamientos. En consideración a lo cual, Luque y Sequi (2010) nos proponen un modelo que considera un Rendimiento Académico General (RAG), resultado de sumar los índices parciales de regularización, aprobación y logro cognitivo: $RAG = \text{Rendimiento Integral de Regularización} + \text{Rendimiento Integral de Aprobación} + \text{Logro Cognitivo}$. El modelo teórico propuesto suministra un índice numérico representativo del Rendimiento Académico General del alumno, resultado del procesamiento matemático

de los datos surgidos del comportamiento real y concreto del mismo, en sus actividades académicas.

3. **Ibarra y Michalus (2010)** definen el rendimiento académico como el promedio de materias aprobadas anualmente, y mediante la técnica estadística multivariada de regresión logística determinan la incidencia que tienen diferentes factores de índole personal, socioeconómica y académica. Utilizan el Modelo Logit apropiado en aquellas situaciones donde se analiza una única variable dependiente categórica o nominal y varias variables independientes. Los resultados obtenidos permiten concluir que las variables significativas del rendimiento académico son: el promedio de calificaciones del nivel medio, el tipo de institución donde cursó estos estudios y el número de asignaturas aprobadas en el primer año de carrera, siendo este último factor el más relevante, destacando la importancia de esta primera etapa de la carrera en los posteriores resultados académicos del estudiante

4. **Artavia (2011)** considera que gran parte de las tendencias más recientes de investigación en el área de la evaluación educativa se han enfocado en el desarrollo de modelos que especifiquen las estructuras de conocimiento y las habilidades de pensamiento que se requieren para responder los ítems de una prueba. La incursión de modelos diagnósticos de evaluación cognitiva en el campo educativo posibilita tener un conocimiento más profundo sobre las habilidades cognitivas evidenciadas en el aprendizaje académico y una exploración más confiable mediante la identificación y la comprensión de los componentes que generan fallas en el aprendizaje, más que solo una descripción estadística de lo que logró o no una persona en particular. Ello permite planear estrategias didácticas en función de tales logros y, también, poder proponer acciones para el mejoramiento de las debilidades detectadas en las personas.

5. Lamos y Giraldo (2011), en aras de encontrar posibles soluciones o mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, obtienen un conjunto de factores predictivos que ayudan a explicar el rendimiento académico de los estudiantes de Cálculo I, mediante el empleo de técnicas del análisis multivariante (análisis discriminante y modelos de datos de panel). La relación profesor-alumno, estrategias de aprendizaje, relación estudiante-asignatura y entorno familiar son estudiados como posibles factores determinantes en el rendimiento académico, medido a través de la nota definitiva obtenida en dos momentos del tiempo para los estudiantes que cursan la asignatura. Para explicar el rendimiento académico, consideran seis dimensiones: 1) hábitos de estudio, dentro de la cual se engloban un conjunto de factores que configuran el concepto, 2) relación con la asignatura, 3) entorno del estudiante, 4) selección del programa, 5) actitudes hacia la asignatura y 6) confianza en la institución. El marco teórico utilizado es el modelo constructivista y la teoría del aprendizaje significativo. Trabajo que les ha permitido, según concluyen, desarrollar una serie de lineamientos que ayuden a mejorar el proceso de enseñanza de las matemáticas, los cuales están encaminados hacia los siguientes tres campos dentro de la enseñanza de las matemáticas: 1) rol del profesor, 2) metodología empleada en el proceso enseñanza-aprendizaje y 3) control institucional en cuanto al cumplimiento por parte de los docentes del área de las matemáticas.

6. Desde la Teoría Social Cognitiva, observa Medrano (2011), se han propuesto numerosos constructos para explicar y prevenir el fracaso académico, destacándose especialmente las creencias de Autoeficacia para el Rendimiento (AR) y para el Aprendizaje Autorregulado (AA). Sin embargo, anota Medrano, no se encontraron estudios que indaguen el papel de la Autoeficacia Social Académica (ASA) a pesar de la importancia que tienen los comportamientos sociales en el ámbito educativo. En atención a lo cual se propone elaborar un modelo explicativo que permita verificar la contribución

de estas tres dimensiones de autoeficacia sobre el rendimiento de ingresantes universitarios. Para esto, llevó a cabo un diseño ex post facto prospectivo con más de un eslabón causal, en el que participaron 582 ingresantes universitarios. Los resultados observados en el path análisis señalan que el modelo especificado presenta un excelente ajuste a los datos (TLI=.97; CFI=.99; GFI=.99 RMSEA=.06). En efecto, se verifica la contribución de la ASA, la cual ejerce un efecto directo sobre la AA ($\beta=.35$) e indirecto sobre las creencias de AR ($\beta=.05$).

7. Siguiendo la propuesta de Fenollar, Cuestas y Román (2007), Küster y Vila (2012)

plantean un modelo integrador de las teorías que explican el rendimiento académico del estudiante, entendido este como el aprendizaje percibido y la nota esperada por el alumno. En concreto, aquellas basadas en la Teoría Cognitiva- Logro iniciada por Deck (1986) y la Teoría de la Autoeficiencia desarrollada por Bandura (1986). Analizan el efecto que estas teorías poseen en 1) el aprendizaje percibido por el estudiante, 2) la nota esperada y 3) la satisfacción global del alumno. Fundamentan sus resultados en un área del sistema educativo, en una parte del proceso enseñanza aprendizaje, la figura del estudiante. Así, se destaca el papel de la motivación del alumno (autoeficacia y orientaciones) en su rendimiento.

8. **Guzmán (2012)** reconoce que el estudio del rendimiento académico, asociado a la eficacia de la educación superior, se ha convertido en una preocupación permanente y ha sido abordado por diversos investigadores desde hace algunas décadas. Propone, en su investigación, aportar elementos que permitan comprender el fenómeno del rendimiento académico universitario, así como evaluar el perfil de selección de alumnos y su desarrollo durante su carrera universitaria. Específicamente, pretende analizar la influencia de variables del perfil del alumno, variables clasificatorias, de rendimiento

inicial y final sobre el resultado del rendimiento de los estudiantes. Para este efecto, es necesario proponer y validar empíricamente distintos modelos que permitan explicar y predecir el rendimiento académico de los alumnos universitarios, en sus distintas carreras profesionales, identificando los factores que lo afectan positivamente.

Nos presenta algunas recomendaciones, en extremo importantes:

- 1) El promedio de la preparatoria tiene un efecto mayor en el rendimiento académico que el resultado de la prueba de aptitud académica;
- 2) Es recomendable dar seguimiento al rendimiento académico de los alumnos por escuelas de procedencia e incorporar, en forma obligatoria, una entrevista de entrada a la universidad para todos los estudiantes y sistematizarla;
- 3) Poner en marcha un plan de tutoría para todos los alumnos de primer año donde participen los profesores, así como una entrevista del director de carrera, para dar seguimiento a cada alumno durante sus primeros años en la institución;
- 4) Es recomendable que los estudiantes concurren a talleres psicopedagógicos en el primer año de su carrera universitaria, según necesidades detectadas, y el manejo de un idioma extranjero (inglés, etc.).

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1 Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario para directivos y docentes.

Tabla N° 01

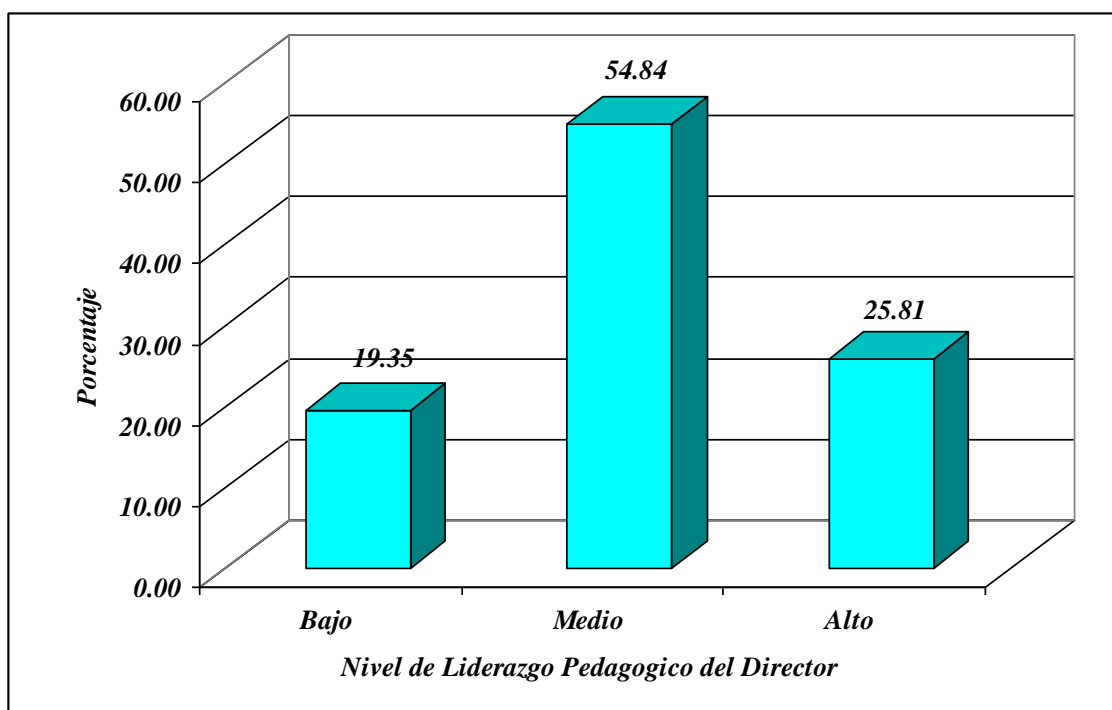
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director.

<i>Nivel de Liderazgo Pedagógico del Directu</i>	<i>fi</i>	<i>hi%</i>
<i>Bajo</i>	06	19.35
<i>Medio</i>	17	54.84
<i>Alto</i>	08	25.81
<i>Total</i>	31	100.00

Fuente: Encuesta Aplicada

Grafico N° 01

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director.



En la Tabla y Grafico N° 01 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director el 54.84% su nivel es Medio (representa a 17 docentes), mientras que el 25.81% su nivel es Alto (representa a 08 docentes) y solo el 19.35% su nivel es Bajo (representa a 06 docentes)

Tabla N° 02

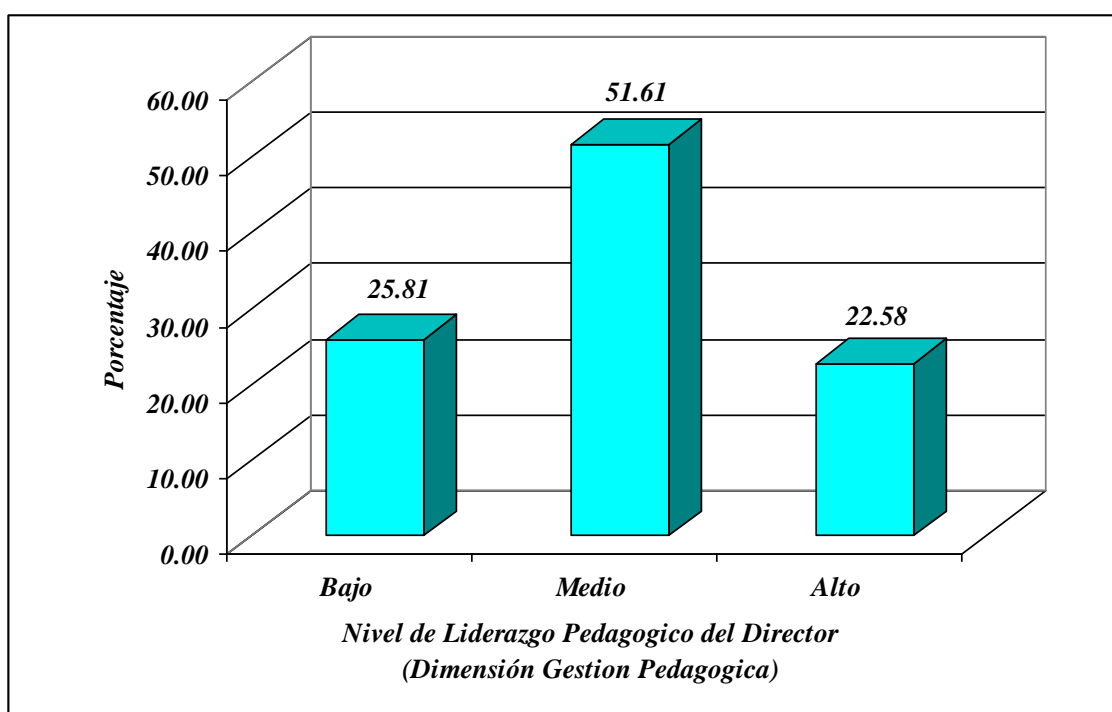
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Pedagógica)

<i>Nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Pedagógica)</i>	<i>fi</i>	<i>hi%</i>
<i>Bajo</i>	<i>08</i>	<i>25.81</i>
<i>Medio</i>	<i>16</i>	<i>51.61</i>
<i>Alto</i>	<i>07</i>	<i>22.58</i>
<i>Total</i>	<i>31</i>	<i>100.00</i>

Fuente: Encuesta Aplicada

Gráfico N° 02

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Pedagógica)



En la Tabla y Gráfico N° 02 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Pedagógica) el 51.61% su nivel es Medio (representa a 16 docentes), mientras que el 25.81% su nivel es Bajo (representa a 08 docentes) y solo el 22.58% su nivel es Alto (representa a 07 docentes)

Tabla N° 03

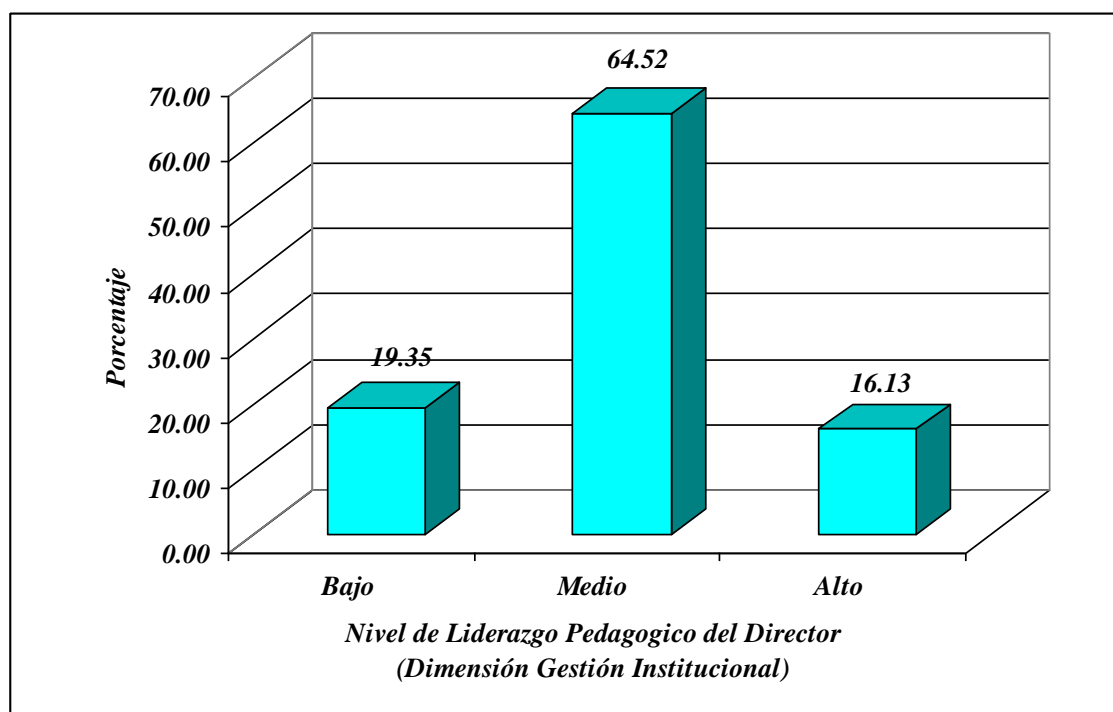
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Institucional)

<i>Nivel de Liderazgo Pedagógico del Directo (Dimensión Gestión Institucional)</i>	<i>fi</i>	<i>hi%</i>
<i>Bajo</i>	<i>06</i>	<i>19.35</i>
<i>Medio</i>	<i>20</i>	<i>64.52</i>
<i>Alto</i>	<i>05</i>	<i>16.13</i>
<i>Total</i>	<i>31</i>	<i>100.00</i>

Fuente: Encuesta Aplicada

Grafico N° 03

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Institucional)



En la Tabla y Gráfico N° 03 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Institucional) el 51.61% su nivel es Medio (representa a 16 docentes), mientras que el 25.81% su nivel es Bajo (representa a 08 docentes) y solo el 22.58% su nivel es Alto (representa a 07 docentes)

Tabla N° 04

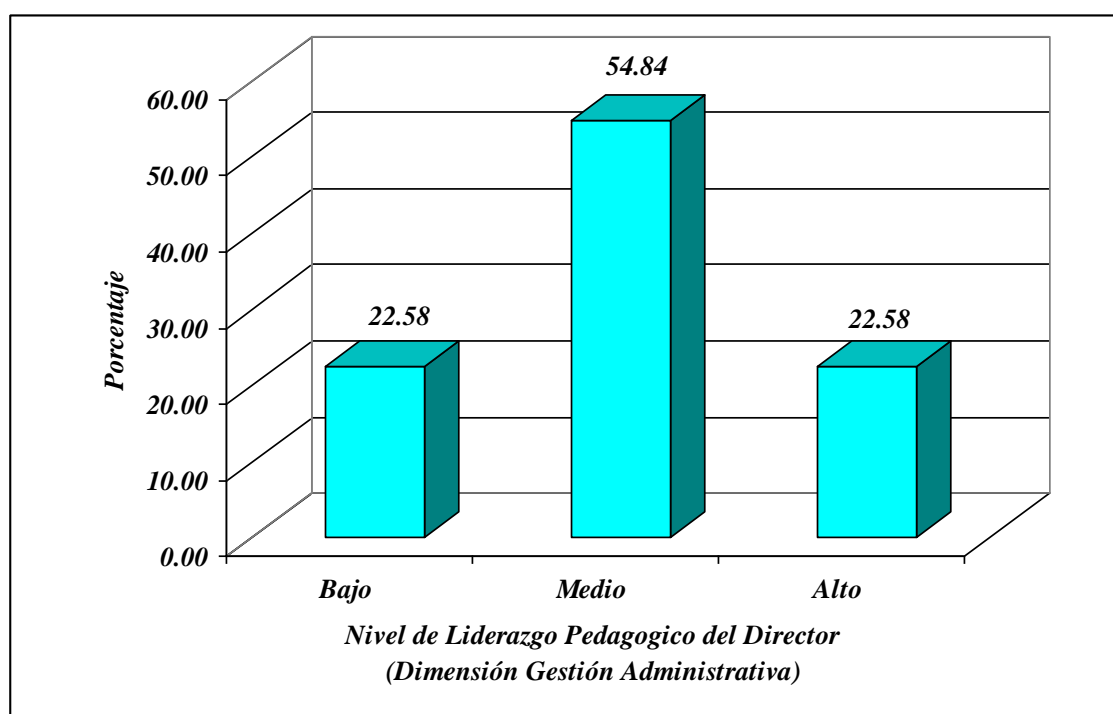
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Administrativa)

<i>Nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Administrativa)</i>	<i>fi</i>	<i>hi%</i>
<i>Bajo</i>	<i>07</i>	<i>22.58</i>
<i>Medio</i>	<i>17</i>	<i>54.84</i>
<i>Alto</i>	<i>07</i>	<i>22.58</i>
<i>Total</i>	<i>31</i>	<i>100.00</i>

Fuente: Encuesta Aplicada

Grafico N° 04

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Administrativa)



En la Tabla y Gráfico N° 04 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Gestión Administrativa) el 54.84% su nivel es Medio (representa a 17 docentes), mientras que el 22.58% su nivel es Bajo (representa a 07 docentes) y solo el 22.58% su nivel es Alto (representa a 07 docentes)

Tabla N° 05

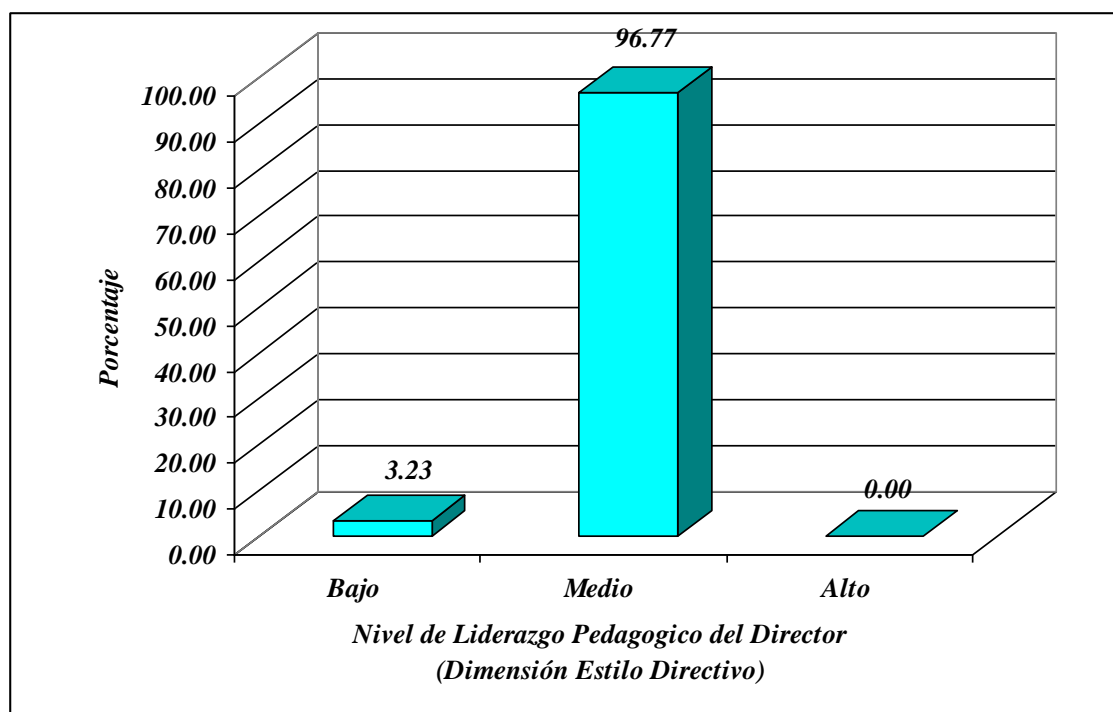
Distribución de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Estilo Directivo)

<i>Nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Estilo Directivo)</i>	<i>fi</i>	<i>hi%</i>
<i>Bajo</i>	<i>01</i>	<i>3.23</i>
<i>Medio</i>	<i>30</i>	<i>96.77</i>
<i>Alto</i>	<i>00</i>	<i>0.00</i>
<i>Total</i>	<i>31</i>	<i>100.00</i>

Fuente: Encuesta Aplicada

Grafico N° 05

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Estilo Directivo)



En la Tabla y Gráfico N° 05 se observa que los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el nivel de Liderazgo Pedagógico del Director (Dimensión Estilo de Liderazgo) el 96.77% su nivel es Medio (representa a 30 docentes), mientras que el 3.23% su nivel es Bajo (representa a 01 docentes)

Grafico N° 06

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Grupos de Edades.

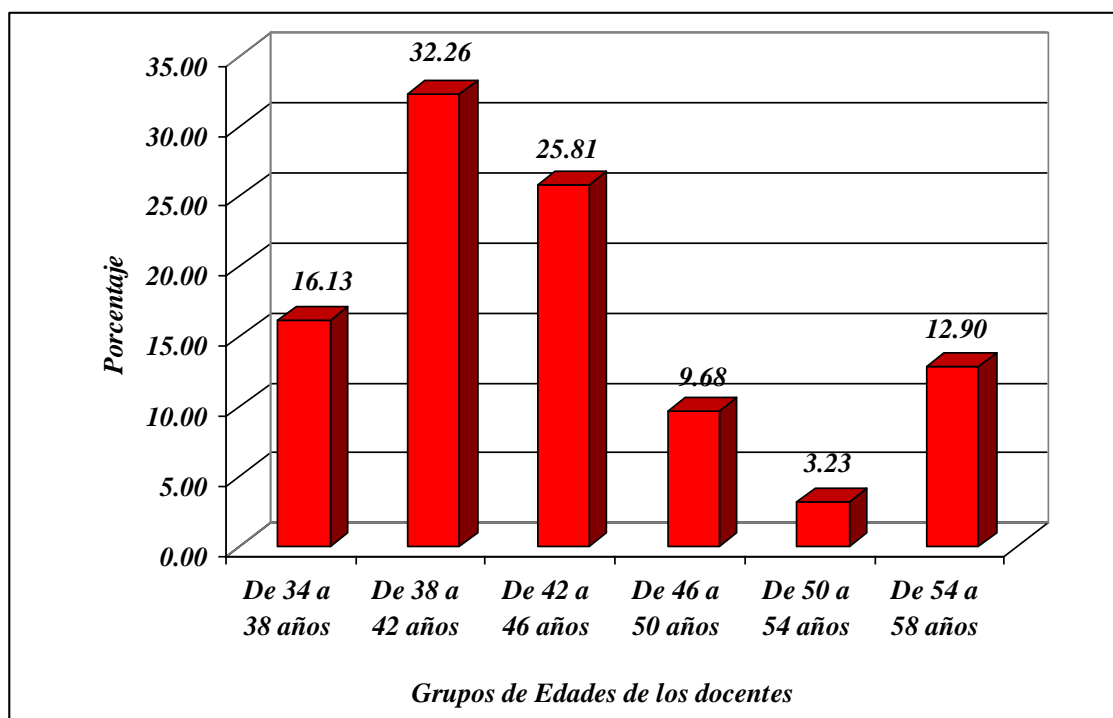


Grafico N° 07

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según género.

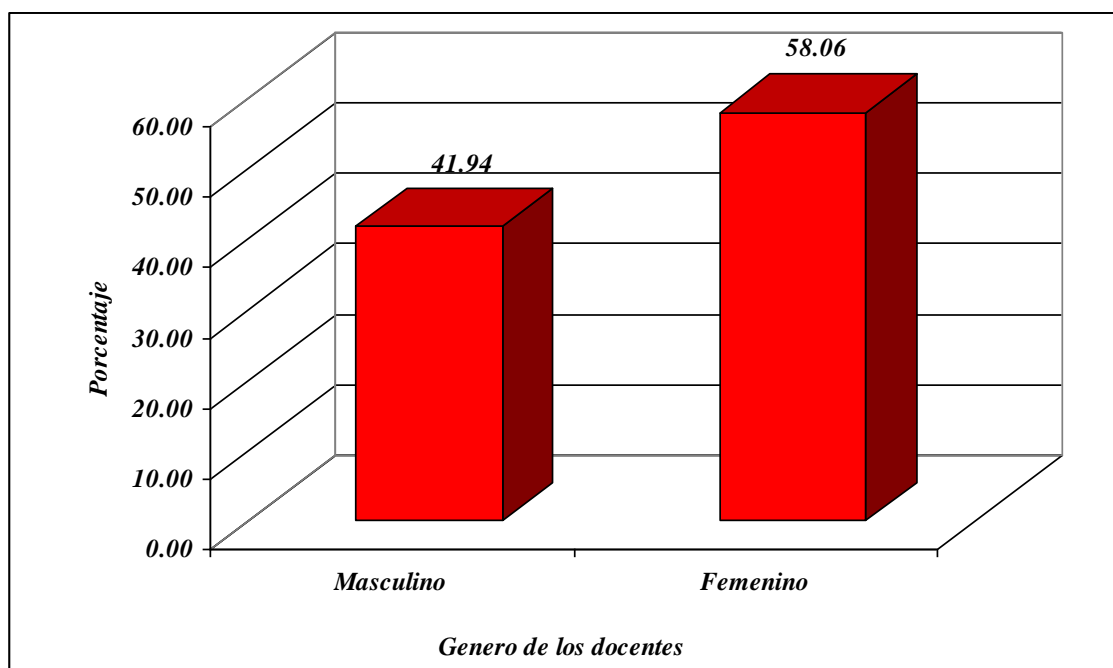


Grafico N° 08

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según condición de trabajo

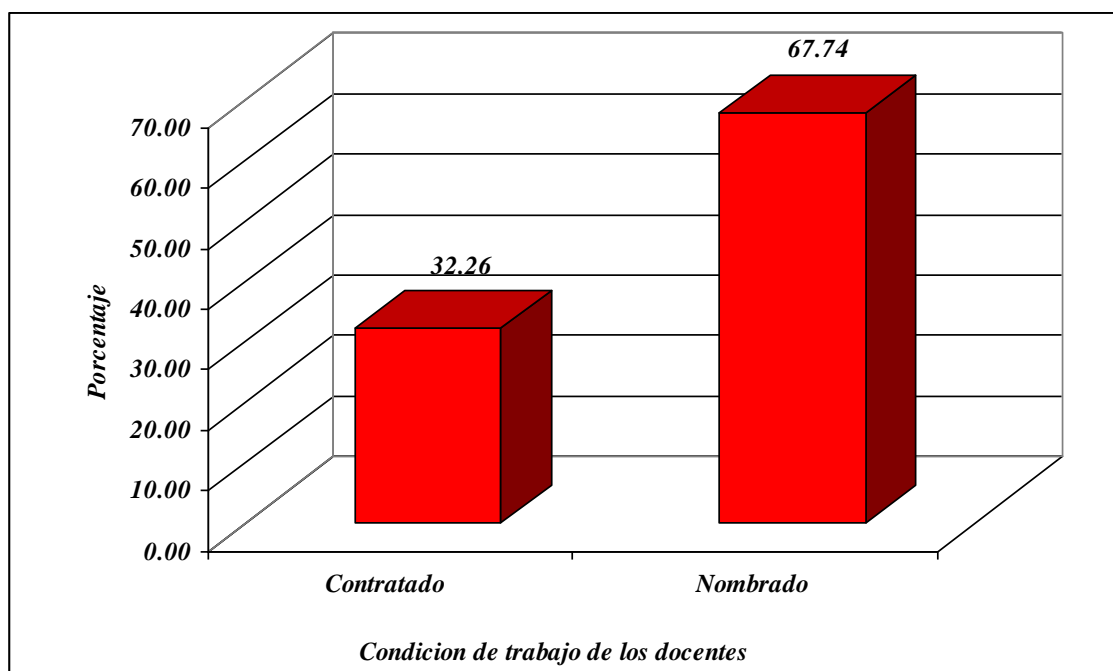


Grafico N° 09

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Tiempo de trabajo en el colegio (años)

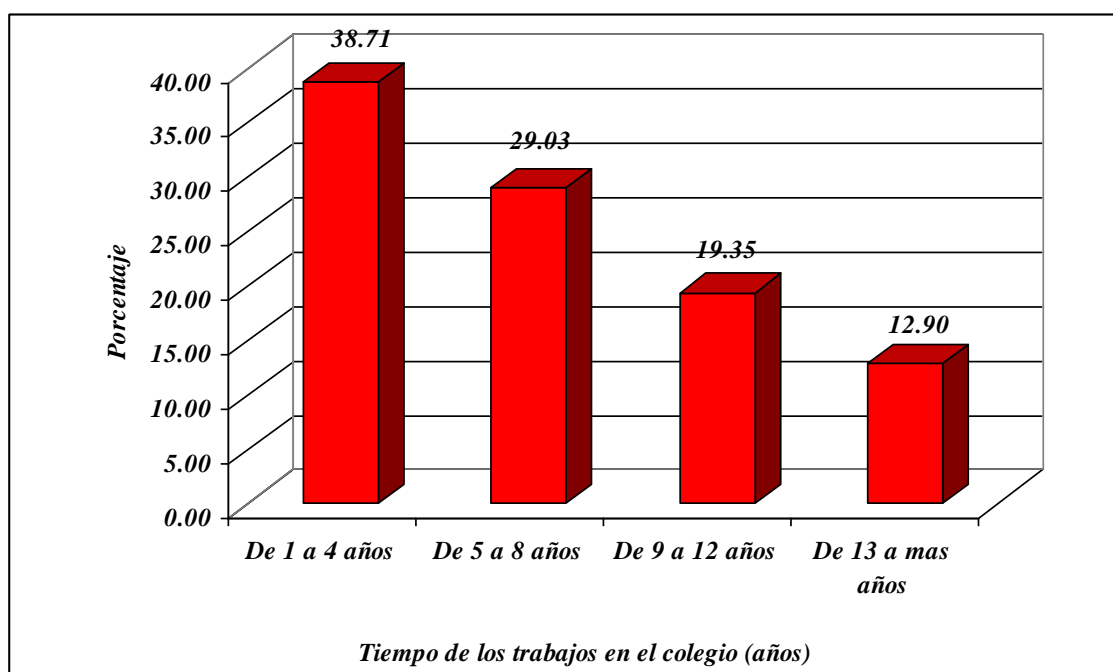


Grafico N° 10

Porcentaje de los Docentes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Tiempo de servicio en la docencia (años)

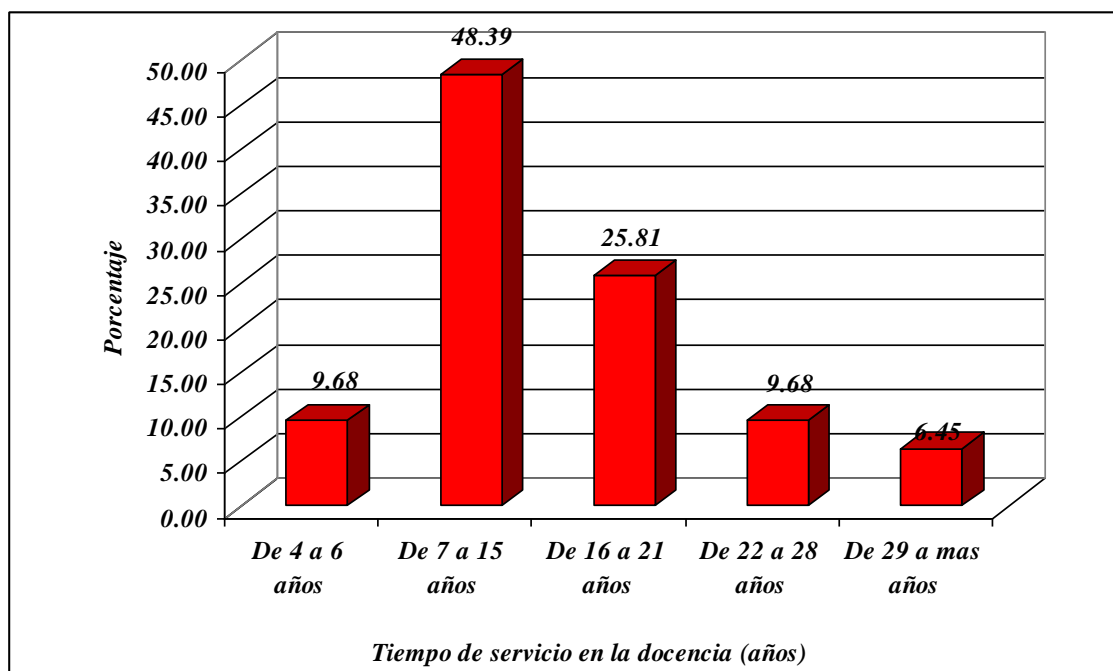


Tabla N° 06

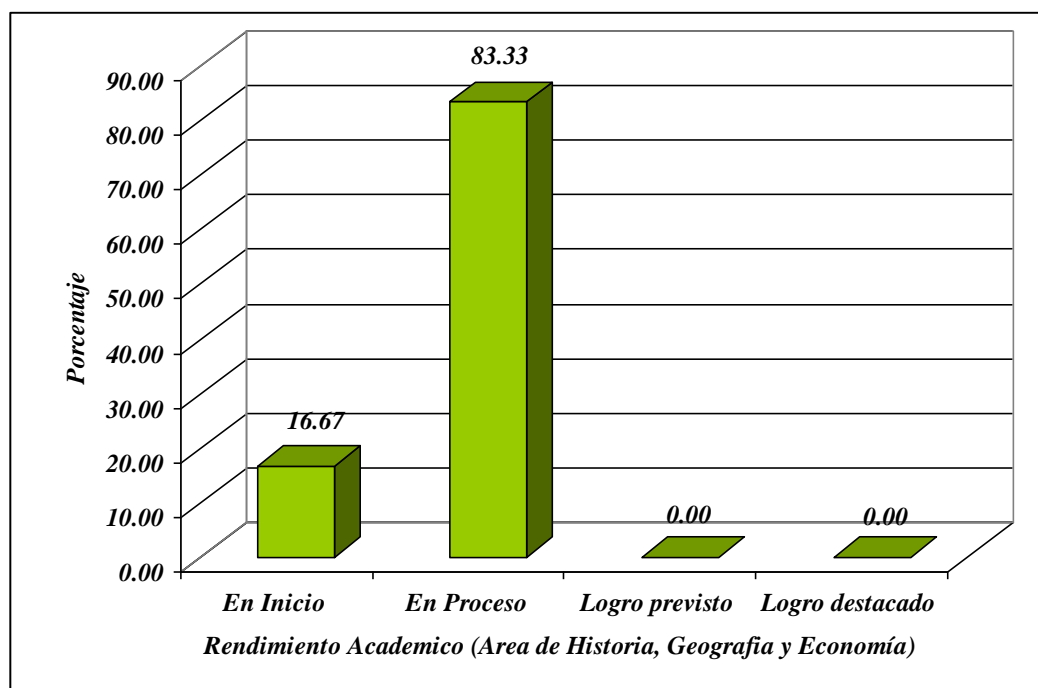
Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)

<i>Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)</i>	<i>fi</i>	<i>hi%</i>
<i>En Inicio</i>	05	16.67
<i>En proceso</i>	25	83.33
<i>Logro previsto</i>	0	0.00
<i>Logro destacado</i>	0	0.00
<i>Total</i>	30	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Experimental

Grafico N° 11

Porcentaje de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test del Grupo Experimental



En la Tabla N° 06 y Gráfico N° 11 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test del Grupo Experimental el 83.33% está en Proceso (representa a 25 estudiantes), mientras que el 16.67% está en Inicio (representa a 05 estudiantes)

Tabla N° 07

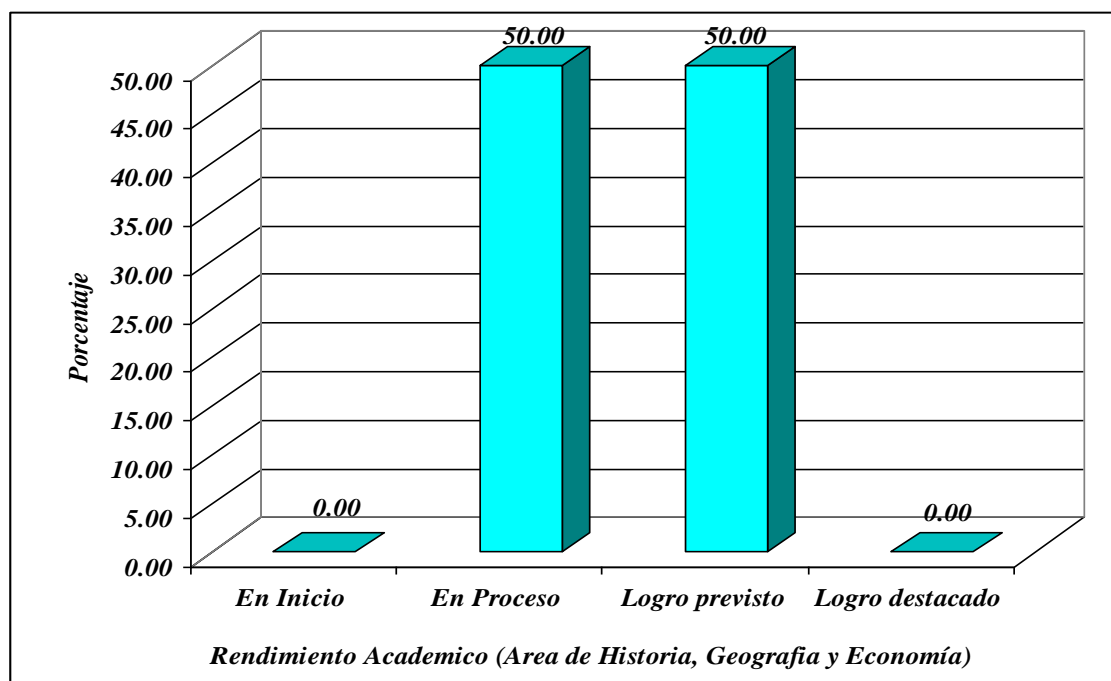
Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)

Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)	fi	hi%
En Inicio	0	0.00
En proceso	15	50.00
Logro previsto	15	50.00
Logro destacado	0	0.00
Total	30	100.00

Fuente: Post Test del Grupo Experimental

Grafico N° 12

Porcentaje de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Post Test del Grupo Experimental



En la Tabla N° 07 y Gráfico N° 12 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Post Test del Grupo Experimental el 50.00% está en Proceso (representa a 15 estudiantes), mientras que el 50.00% está en logro previsto (representa a 15 estudiantes)

Tabla N° 08

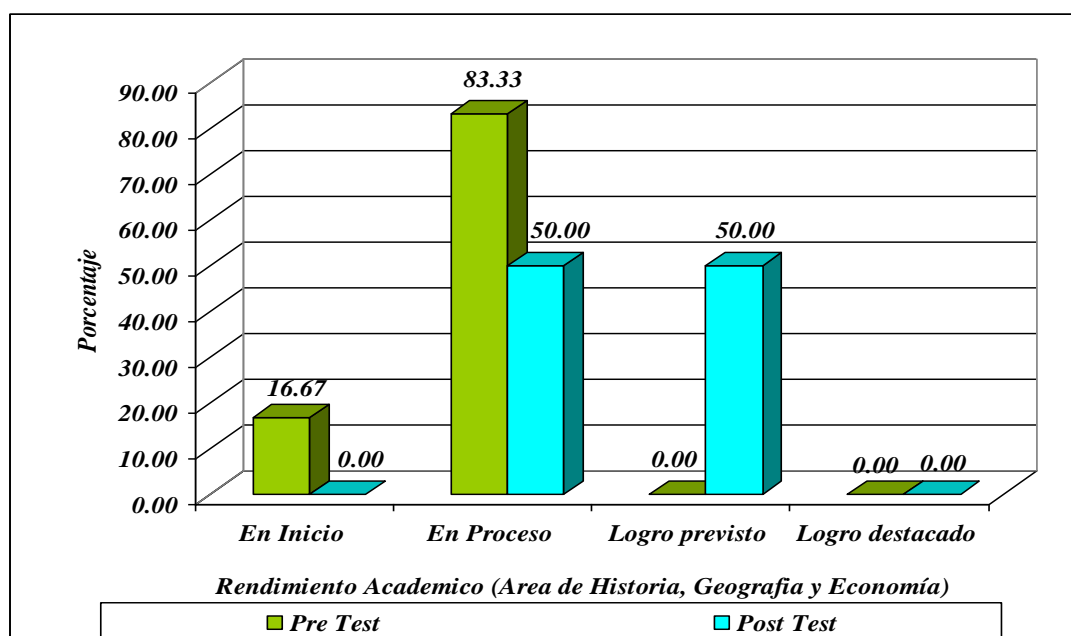
Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.

<i>Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)</i>	<i>Pre Test</i>		<i>Post Test</i>	
	<i>f_i</i>	<i>hi%</i>	<i>f_i</i>	<i>hi%</i>
<i>En Inicio</i>	5	16.67	0	0.00
<i>En proceso</i>	25	83.33	15	50.00
<i>Logro previsto</i>	0	0.00	15	50.00
<i>Logro destacado</i>	0	0.00	0	0.00
<i>Total</i>	30	100.00	30	100.00

Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental

Gráfico N° 13

Porcentaje de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.



En la Tabla N° 08 y Gráfico N° 13 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test del Grupo Experimental el 83.33% stá en Proceso (representa a 25 estudiantes), mientras que en el Post Test del Grupo Experimental el 50.00% está en logro previsto (representa a 15 estudiantes)

GRUPO EXPERIMENTAL
CONTRASTACION DE HIPOTESIS

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: La aplicación del programa de Liderazgo Pedagógico del Director no mejora el Rendimiento Académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana en el Grupo Experimental.

Hipótesis Alternativa: La aplicación del programa de Liderazgo Pedagógico del Director mejora el Rendimiento Académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana en el Grupo Experimental.

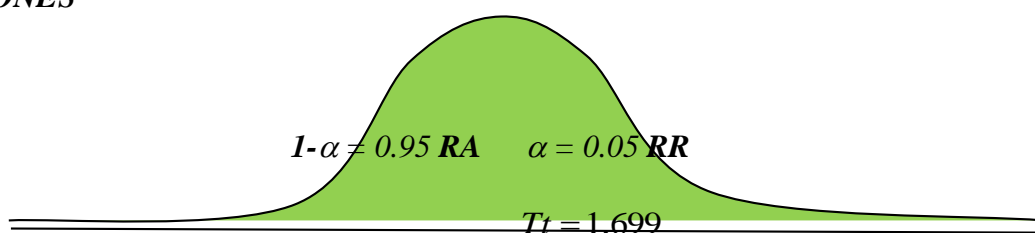
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{2.63 - 0}{\frac{1.19}{\sqrt{30}}} = 12.11$$

Grado de libertad $n-1=30-1=29$ $T_{\text{tabla}}=1.699$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISION: Ho se Rechaza, por lo tanto La aplicación del programa de Liderazgo Pedagógico del Director mejora el Rendimiento Académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana en el Grupo Experimental, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	13.95	11.3166667
Varianza	0.62672414	0.64626437
Observaciones	30	30
	-	
Coefficiente de correlación de Pearson	0.10971947	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	29	
Estadístico t	12.1352897	
P(T<=t) una cola	3.4485E-13	
Valor crítico de t (una cola)	1.699127	
P(T<=t) dos colas	6.8971E-13	
Valor crítico de t (dos colas)	2.04522961	

Tabla N° 09

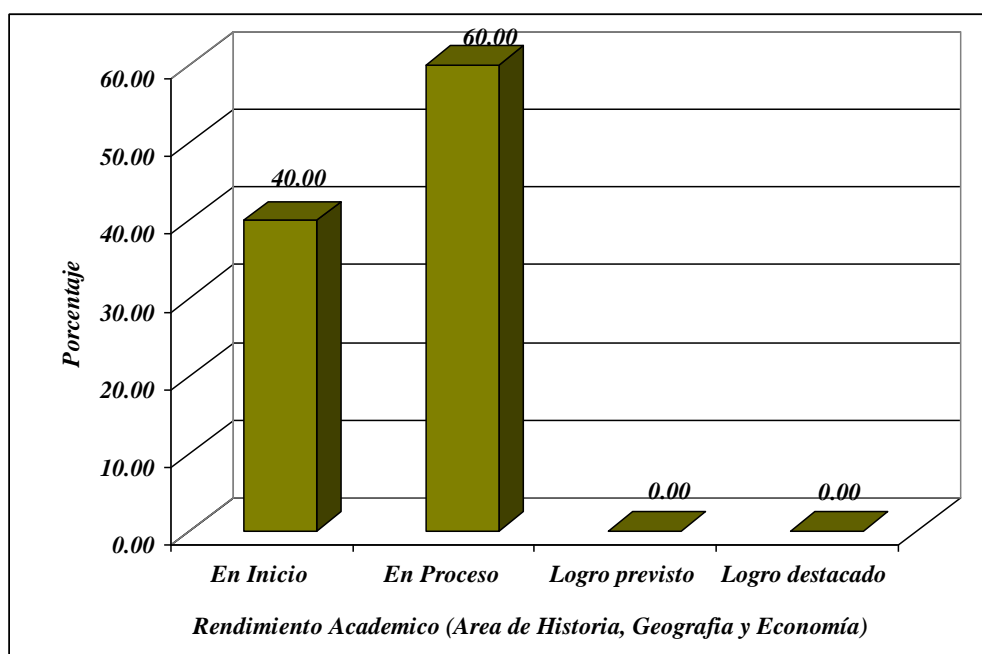
Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)

<i>Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)</i>	<i>f_i</i>	<i>hi%</i>
<i>En Inicio</i>	12	40.00
<i>En proceso</i>	18	60.00
<i>Logro previsto</i>	0	0.00
<i>Logro destacado</i>	0	0.00
<i>Total</i>	30	100.00

Fuente: Pre Test del Grupo Control

Grafico N° 14

Porcentaje de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test del Grupo Control



En la Tabla N° 09 y Gráfico N° 14 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test del Grupo Control el 60.00% está en Proceso (representa a 18 estudiantes), mientras que el 40.00% está en Inicio (representa a 12 estudiantes)

Tabla N° 10

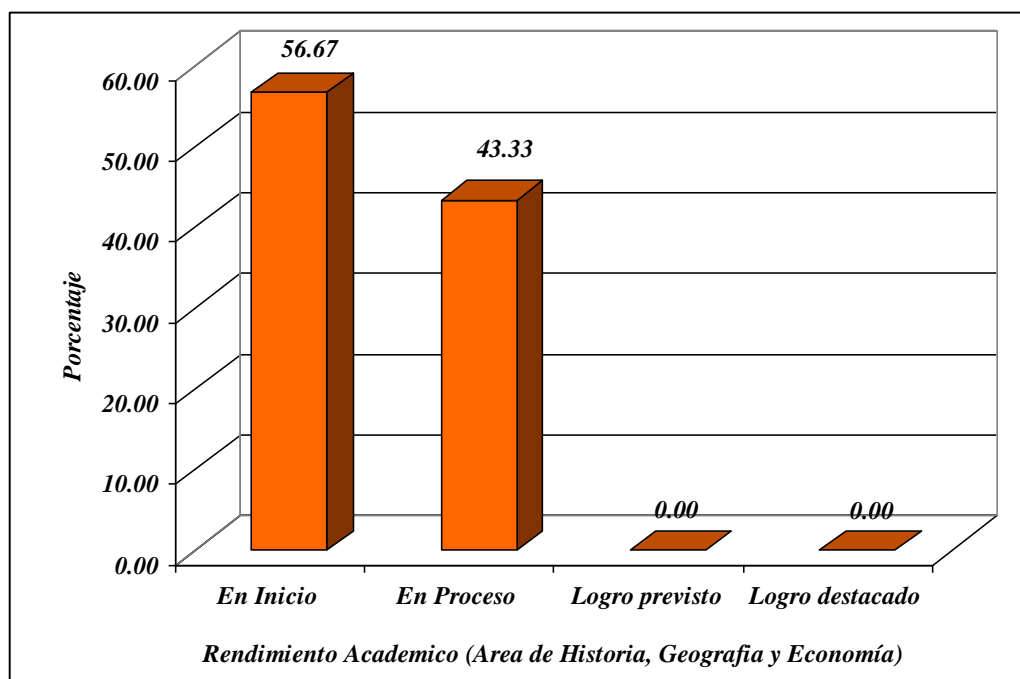
Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)

<i>Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)</i>	<i>f_i</i>	<i>hi%</i>
<i>En Inicio</i>	17	56.67
<i>En proceso</i>	13	43.33
<i>Logro previsto</i>	0	0.00
<i>Logro destacado</i>	0	0.00
<i>Total</i>	30	100.00

Fuente: Post Test del Grupo Control

Gráfico N° 15

Porcentaje de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Post Test del Grupo Control



En la Tabla N° 10 y Gráfico N° 15 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Post Test del Grupo Control el 56.67% está en Inicio (representa a 17 estudiantes), mientras que el 43.33% está en Proceso (representa a 13 estudiantes)

Tabla N° 11

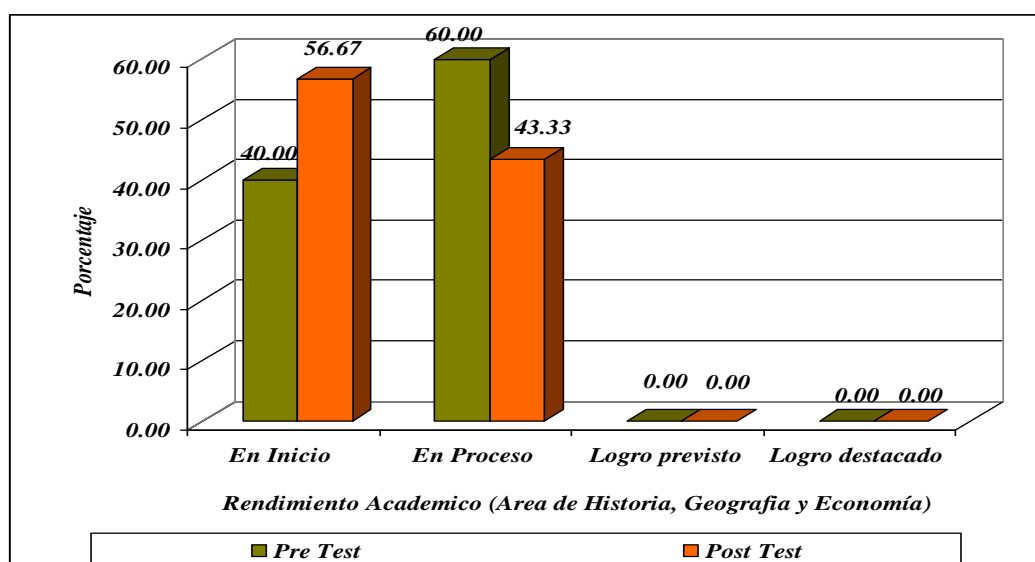
Distribución de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.

Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía)	Pre Test		Post Test	
	fi	hi%	fi	hi%
En Inicio	12	40.00	17	56.67
En proceso	18	60.00	13	43.33
Logro previsto	0	0.00	0	0.00
Logro destacado	0	0.00	0	0.00
Total	30	100.00	30	100.00

Fuente: Pre Test y Post Test del Grupo Experimental

Grafico N° 16

Porcentaje de los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según el Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test y Post Test del Grupo Experimental.



En la Tabla N° 11 y Gráfico N° 16 se observa que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el Pre Test del Grupo Control el 60.00% está en Proceso (representa a 18 estudiantes) mientras que en el Post Test del Grupo Control el 56.67% está en Inicio (representa a 17 estudiantes) y el 43.33% está en Proceso (representa a 13 estudiantes)

GRUPO CONTROL

CONTRASTACION DE HIPOTESIS

HIPOTESIS.-

Hipótesis Nula: La aplicación del programa de Liderazgo Pedagógico del Director no mejora el Rendimiento Académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana en el Grupo Control

Hipótesis Alternativa: La aplicación del programa de Liderazgo Pedagógico del Director mejora el Rendimiento Académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana en el Grupo Control

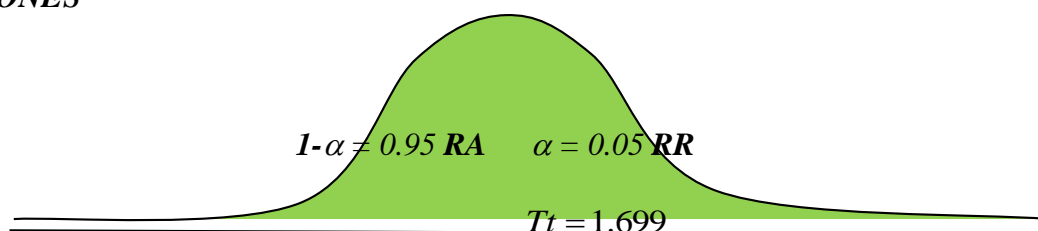
NIVEL DE SIGNIFICANCIA: $\alpha = 0.05$

ESTADÍSTICA DE PRUEBA: T de student para muestras dependientes

$$T = \frac{d - D}{\frac{S_d}{\sqrt{n}}} = \frac{-0.52 - 0}{\frac{1.03}{\sqrt{30}}} = -2.75$$

Grado de libertad $n-1=30-1=29$ $T_{\text{tabla}}=1.699$ con un nivel de significancia del 5%

REGIONES



DECISION: Ho se Acepta, por lo tanto La aplicación del programa de Liderazgo Pedagógico del Director no mejora el Rendimiento Académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana en el Grupo Control, mediante la prueba estadística T de Student para muestras dependientes a un nivel de significancia del 5%.

Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	10.4166667	10.9333333
Varianza	0.31178161	0.80574713
Observaciones	30	30
Coefficiente de correlación de Pearson	0.05733187	
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	29	
	-	
Estadístico t	2.74856724	
P(T<=t) una cola	0.00509513	
Valor crítico de t (una cola)	1.699127	
P(T<=t) dos colas	0.01019026	
Valor crítico de t (dos colas)	2.04522961	

3.2 Construcción de la Propuesta: Programa de Liderazgo Pedagógico del Director de la Institución Educativa Club de Leones

I.- INTRODUCCIÓN

En los últimos años, los estudios que se han realizado en las instituciones educativas se ven influenciados por su cultura organizacional. Por tal motivo, se vienen investigando temas relacionados al liderazgo directivo y el rendimiento académico de los estudiantes a nivel nacional; pues se asume en muchas ocasiones que, el éxito de una institución va de la mano con la gestión educativa que ejercen los directivos y docentes.

El estudio del liderazgo desde el ámbito educativo toma relevancia, ya que se considera que el éxito de las instituciones educativas se ve relacionado con el tipo de liderazgo que la institución desarrolle. Destacando que el Liderazgo Pedagógico sustentando en los aportes de Murillo y Bolívar replantea una nueva forma de liderar, donde las funciones son asumidas por los integrantes de una organización y no solo por una persona, que en nuestro caso sería el director, quien a través de este tipo de liderazgo redefine su rol dentro de la institución, como el motivador y gestor de talentos.

La investigadora frente a la crucial problemática del rendimiento académico de los jóvenes de nivel secundario de la Institución Educativa Club de Leones de la ciudad de Iquitos, ha creído conveniente presentar y aplicar una propuesta concreta de un Programa de Liderazgo Pedagógico del Director. Se han conjugado todos esos elementos dentro de una visión futurista de la educación, pretendemos construir un colegio con una organización inteligente que enfrente la crisis del rendimiento académico y se logre lo tan anhelado: la calidad de la educación loreto y peruana.

II.- FUNDAMENTACIÓN

Fundamentación Filosófica del Programa de Liderazgo Pedagógico del Director

La propuesta del Programa de Liderazgo Pedagógico del Director para mejorar el rendimiento académico de los jóvenes de nivel secundario de la Institución Educativa Club de Leones de LEMGO de Iquitos tiene como fundamento filosófico el enfoque sistémico del Dr. Mario Bunge y el Humanismo del Dr. Francisco Miro Quesada Cantuarias.

La concepción sistémica consiste en suponer que los objetos en cuestión, lejos de ser simples o de estar aislados, son sistemas o partes de sistemas. A su vez, un sistema es un objeto complejo que tiene propiedades globales y se comporta como un todo debido a que sus componentes están unidos entre sí.

Lo sistémico postula que toda cosa concreta y toda idea son un sistema o un componente de algún sistema. Por consiguiente, es coherente con el idealismo, así como también con el materialismo, pueden adoptarlo tanto los creyentes religiosos como los no creyentes.

El humanismo significa también una actitud de respeto profundo por el ser humano, es la afirmación del valor incondicional de la condición humana. Consiste en reconocer al hombre como hombre. Frente al privilegiado que separa a los hombres en dos grupos, los superiores y los inferiores, el humanista se yergue para afirmar la unidad y los inferiores, el humanista se yergue para afirmar la unidad de todos los hombres, para reconocer la dignidad y la nobleza de su condición humana, para luchar por liberación total y definitiva.

Según el reconocido filósofo peruano Dr. Francisco Francisco Miró Cantuarias, el humanismo estaría integrado por aquellos que individualmente o asociados -en grupos

políticos, por ejemplo- están interesados en la transformación de la sociedad y el mundo. Más que nada sería una actitud. Analizando sus orígenes en la historia el filósofo peruano nos dice que, el humanismo, es producto de la civilización occidental, de la conjunción del (judeo) cristianismo y el racionalismo.

Para el Dr. Francisco Miró Quesada Cantuarias, el cristianismo es la religión (superior) que da al hombre el más alto valor como tal. Es decir, aprecia su individualidad, no la niega (como si sucede en las religiones orientales típicas). Además, el cristianismo (tradicional) da énfasis a la perdurabilidad de la personalidad aún después de la muerte. Y sobre todo ha dado a occidente sus valores morales más preciados tales como el amor, el servir a los demás, la "superioridad" de la humildad ante el orgullo.

Nuestro pensador reconoce el fracaso de la religión cristiana de convertir totalmente a la sociedad occidental. Mientras lo religioso, lo eclesial pierde terreno ante los intereses seculares - guerras de conquistas, búsqueda de poder y riquezas - el interés por el conocimiento se acrecienta.

Fundamentación Epistemológica del Programa de Liderazgo Pedagógico del Director

La fundamentación epistemológica de la propuesta del Programa de Liderazgo Pedagógico del Director para optimizar el rendimiento académico de los estudiantes de nivel secundario de la Institución Educativa Club de Leones de LEMGO de Iquitos, se basa en las teorías científicas de Murillo y Bolívar.

Como bien señalan **Bolívar, A; López, J; y Murillo, J., (2013)**, las instituciones educativas están para que las/os estudiantes aprendan y el éxito de la dirección escolar

debiera estar en la media en que tiene un impacto (normalmente indirecto, puesto que está mediado por la labor docente) en los aprendizajes.

Por ello, las tareas de la dirección deberían concentrarse en todo aquello que favorece una mejor enseñanza y mejores aprendizajes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita buenos aprendizajes en las/os estudiantes, favorece una mejor enseñanza y mejores aprendizajes. Si bien es necesaria una buena gestión escolar, ésta no es suficiente si no posibilita buenos aprendizajes en las/os estudiantes.

Bolívar, A; López, J; y Murillo, J.(2013), han ampliado a ocho las dimensiones clave para un liderazgo exitoso:

_ Definir la visión, valores y dirección, construyendo confianza. Visión fuerte y clara sobre un conjunto de valores para su escuela, que condicionan las acciones, estableciendo un sentido claro de dirección y propósito de la escuela, ampliamente compartidos.

_Mejorar las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje. Modos en que la calidad de la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos podrían ser maximizados (ambiente y estructura de instalaciones, mejora de las aulas, etc.).

_Reestructurar la organización: rediseñar roles y responsabilidades. Rediseñar las funciones y las formas de liderazgo en modos horizontales que promuevan el compromiso e implicación del personal.

_Mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Crear un ambiente de aprendizaje para que los docentes ensayen nuevos modelos y enfoques alternativos más eficaces. Incrementar la autoestima y autoeficacia.

_Rediseñar y enriquecer el currículum. Intervenir en el currículum como una forma de ampliar la participación y mejorar los desempeños, ampliar las oportunidades de aprendizaje y el acceso de todos los alumnos al currículum ofrecido. Cuidar la flexibilidad y continuidad entre etapas educativas.

_Mejorar la calidad del profesorado. Los directivos proporcionan una rica variedad de oportunidades para el desarrollo, para elevar el nivel y mantener la motivación y el compromiso. Formación basada en la escuela conjuntada con apoyos externos.

_Construir relaciones dentro de la comunidad escolar. Desarrollan y mantienen relaciones positivas con el personal de todos los niveles. Preocupación por el bienestar profesional y personal. Relaciones de confianza y respeto mutuo, que engendra lealtad de los padres, el personal y los alumnos.

_Construir relaciones fuera de la comunidad escolar. Construcción y mejora de la imagen y reputación de la escuela y el compromiso con la comunidad como dimensiones esenciales del éxito a largo plazo. Red de vínculos entre la escuela con otras organizaciones de la comunidad local.

III.- OBJETIVOS:

Fortalecer la cultura organizacional en los diferentes niveles de gestión de la Institución Educativa Club de Leones de LEMGO de Iquitos.

Implementar el liderazgo pedagógico como parte esencial de la cultura organizacional a fin de mejorar el rendimiento académico de los jóvenes de nivel secundario de la Institución Educativa Club de Leones de LEMGO de Iquitos.

Brindar una nueva visión de prácticas de liderazgo pedagógico del director en la Institución Educativa Club de Leones de Iquitos.

IV.- CONTEXTO EDUCATIVO

El Programa de Liderazgo Pedagógico del Director permite establecer los procesos internos y externos a tener en cuenta para la conducción de la escuela hacia la consecución y mejora del rendimiento académico de los jóvenes de nivel secundario de la institución Educativa de LEMGO Iquitos, partiendo de un diagnóstico concreto, expresado en los bajos de los estudiantes de nivel secundario en el área de Historia, Geografía y Economía ;siendo los resultados los siguientes : **Se identificó el nivel de rendimiento académico logrado por los estudiantes de nivel secundario de la Institución Educativa LEMGO de Iquitos a través del Pre Test aplicado y cuyos resultados fueron los siguientes: el 34.29% está en Inicio, el 31.43% está en proceso.**

El Programa de Liderazgo Pedagógico del Director considera los siguientes elementos:

a) Actores educativos

Director de la Institución Educativa.

Docentes: Guía y facilitador, que brinda ayuda continua y sostenida para seguir de manera continua al aprendizaje que desarrolla el estudiante ofreciendo apoyo y soporte necesario, es quien reta al estudiante en profundizar el significado y el sentido que atribuye los aprendizajes a lograr.

Estudiantes: Es el centro del aprendizaje.

Padres de familia: Personas que confiaron a la Institución Educativa la formación de sus hijos, son parte esencial en el aprendizaje.

Personal Administrativo: personal que realizan actividades administrativas que apoyan la gestión de los aprendizajes.

b) Sociedad Civil

Conjunto de personas que comparten características, objetivos, expectativas, intereses privados y públicos, singulares y generales que constituyen un eje fructífero para el desarrollo de los fenómenos sociales, entre ellos los educativos en un contexto determinado.

c) Políticas educativas

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública: Tener modelos de funcionamiento para mejor atención a las demandas de los ciudadanos, para la cadena de producción de bienes y servicios considerando como valor público.

La Ley General de Educación y su Reglamento: La I.E. es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo; la I.E. es una comunidad de aprendizaje y el logro de aprendizaje y formación integral.

d) Evaluación. Resultado de las actividades desarrolladas en el proceso con el objeto de generar cambio en los estudiantes, se obtenga rendimiento satisfactorio y la formación integral de todos los estudiantes de educación básica regular.

V.- DESCRIPCIÓN DEL TALLER DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR

El desarrollo del taller de liderazgo pedagógico del director en la Institución Educativa Club de Leones de LEMGO ALEMANA en la ciudad de Iquitos consistió en

el desarrollo y aplicación de estrategias las mismas que comprenden objetivos, técnicas y debates, las cuales pasamos a describir.

La docente facilitadora se presentará ante el grupo de trabajo, explicando brevemente lo que se pretende lograr con la aplicación de estos talleres.

Objetivo: Que el director asuma un liderazgo asertivo, siendo promotores de los valores y buscando despertar en ellos un espíritu de lucha y superación, descubriendo las fortalezas personales, académicas e institucionales como fuente de la nueva creación y en su propia vocación, fomentando el sentido de la trascendencia a través de su actuar pedagógico en aras del logro de una óptima gestión institucional.

La presentación de la docente facilitadora se realizará tomando en cuenta dos fines muy importantes, el primero, establecer cierto grado de empatía y confianza con el grupo; y dar algunos alcances para que el grupo comprendan el enfoque y dirección que se busca dar al taller.

Estrategia 1: Presentación

La docente facilitadora dará indicaciones, buscando en todo momento establecer un nivel adecuado de empatía.

Objetivo: Conocer a todos los miembros del grupo que participarán y el establecimiento de un clima de confianza.

Desarrollo: La docente facilitadora dará la instrucción de formar parejas. Luego, pedirá a los integrantes que conversen y se conozcan a un nivel básico (datos como nombres, edad, comida, etc.).

Luego, los participantes deberán presentarse uno a uno frente al grupo para lograr un nivel superior de familiaridad.

La docente facilitadora dará alcances sobre las instituciones educativas rurales en el país, cómo se formaron y sus características comunes.

Luego, se brindará un espacio a los participantes para desarrollar un conversatorio que gire sobre sus impresiones con respecto a sus respectivos roles y funciones dentro de la institución educativa y para con la comunidad donde se encuentran.

Estrategia 2: Estableciendo un compromiso juntos

Objetivo: Establecer un compromiso con el trabajo educativo que realizan.

Desarrollo: La docente facilitadora comenzará con una explicación de la importancia que tiene que cada miembro del grupo establezca un compromiso con su trabajo y con la institución educativa y la comunidad a la que pertenece

Luego, procederá a sensibilizar a los participantes, explicándoles el rol esencial de los directivos de las instituciones educativas dentro de la comunidad.

Cada participante leerá su compromiso, finalmente, todos los firmarán.

La docente facilitadora debe ser agente motivador y sensibilizador para que los participantes logren interiorizar su compromiso.

Estrategia 3: El juego de roles

Objetivo: Analizar las diferentes actitudes y reacciones de la gente frente a situaciones concretas.

Desarrollo: Esta estrategia busca representar distintos roles, propuestos por el facilitador, mediante el uso gestos, acciones y palabras que simulen las ocupaciones o formas de pensar de las personas. Entre los roles que se pueden dar están: persona autoritaria, persona apática, etc.

La docente facilitadora explicará la estrategia a los participantes, designando, mediante sorteo, los roles a ser representados.

Alentará a los participantes a participar activamente en la estrategia.

Una vez terminado el juego de roles, se discutirá lo observado.

La discusión debe centrarse en el comportamiento de los personajes y los argumentos utilizados por ellos.

Es importante tener un tiempo prudencial para prepararse y familiarizarse con los caracteres.

La docente facilitadora explicará la importancia de la visión de cambio en los directivos, docentes y estudiantes de secundaria y que los roles vistos anteriormente, son en realidad parte del manejo social de las instituciones educativas es que muchas veces limitan la visión.

Se explicará que la apertura al cambio y una mentalidad desprejuiciada nos facilitan el proceso de enfrentar nuevas situaciones tanto en el trabajo como a nivel personal.

VI.-METODOLOGÍA:

El Programa de Liderazgo Directivo se desarrollará a toda la muestra de docentes, directivos y representantes de las estudiantes de 2° de secundaria de la Institución

Educativa Mariscal LEMGO para poder potenciar la toma de decisiones, a través de las características y factores del liderazgo transaccional y transformacional. Fundamentalmente se trabajará dos talleres vivenciales de cuatro sesiones de 50 minutos.

El taller está diseñado para aplicar sesiones de trabajo basadas en estrategias de dinámicas, dialogo, debate y taller. A través de la facilitación, los participantes podrán tener la oportunidad de recibir informaciones relacionadas al liderazgo, técnicas de comunicación humana, tales como: aprender a escuchar, reconocimiento y valoración tanto propio como de otros y mecanismos para el abordaje efectivo de estrategias de intervención y participación.

Asimismo, la metodología llevada a cabo en el taller es activa y participativa, centrada en el fomento de las relaciones interpersonales de los participantes, en la creación de un clima de seguridad y confianza, para que, de tal forma, dicho taller se convierta en un espacio de encuentro, reunión y disfrute.

Las estrategias se desarrollarán de forma interactiva, lo que permitirá a los participantes, compartir experiencias, manifestar libremente inquietudes, formular recomendaciones y aprender de vivencias de los demás participantes en aras de asumir posturas de liderazgo en beneficio personal e institucional

Para la realización de los talleres se emplearan los siguientes medios y materiales: aula, expresión oral, expresión escrita, guía de dinámicas grupales, cuerda, pizarra, tiza, cartulina, plumones, cinta, grabadora y video.

VII.-EVALUACIÓN

La evaluación del taller estar dada por tres momentos: al inicio, proceso y final.

La evaluación estará dada por los docentes participantes quienes, a lo largo de las diversas estrategias aplicadas, deberán reflexionar acerca de su actuación, de su modo de sentir cada una de las estrategias.

Estará dada por la evaluación aplicada por la docente facilitadora quien observará la actuación de los docentes participantes, el uso de cada de las formas de trabajar, y el logro del objetivo de cada de las estrategias señaladas.

Se otorgará importancia a dialogo como elemento evaluador, el mismo que se promoverá que los participantes expresen en voz alta sus experiencias de aprendizaje, y así pueden contar con una salida para expresar sus emociones y su compromiso con los demás y para continuar el proyecto.

Taller N° 1 : Trabajo en equipo

DISEÑO METODOLÓGICO DEL TALLER:

Sesión 1

Dirigido a		Lugar	Fecha	Hora
Estudiantes/Directivos/Docentes		Institución Educativa LEMGO	9 de AGOSTO de 2018	3:00 p. m.
OBJETIVO: Sensibilizar al personal directivo, docentes y representantes de los estudiantes de la Institución Educativa de trabajar cooperativamente.				
Actividad	Tiempo	Estrategia		Recursos
Registro y entrega de materiales	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales		Cartulinas, colores, fotochechs
Presentación del taller	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.		
Dinámica de presentación	10 minutos	Dinámica de presentación: La telaraña Los participantes se ubican de pie formando un círculo. A uno de ellos se le entrega una bola de cordel, y al recibirla tiene que decir su nombre. A continuación toma la punta del cordel y le lanza la bola a otro compañero, quien a su vez tiene que presentarse de la misma manera. La acción se repite hasta que todos los participantes Van quedando enlazados en una especie de telaraña. Una vez que todos se han presentad, quien se quedó con la bola al final debe regresarla al que antes se la había enviado, Repitiendo los datos que dio ese compañero		Un ovillo de hilo

Introducción del tema	12 minutos	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática confianza trabajo colaborativo y organizaciones escolares inteligentes	
Dinámica	15 minutos	Se les dará instrucciones para que en su cartulina dibujen para cada quien que es que es la que esta puede llegar a causar	Cartulinas y colores
Elaboración de un árbol de problemas.	25 minutos	Herramienta Grupal: Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayuda a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. Se realizara en grupos mediante lluvia de ideas; después un representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis y otros problemas que traería consigo. Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos	Papelotes prediseñados. Plumones
Evaluación y cierre del taller	5 minutos	El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborará una conclusión final del taller. Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.	
Compartir	5 minutos	Repartir refrigerios	
Duración:	1h 30 min		

Taller N°. 2 Liderazgo Pedagógico del Director

En este taller se trabajará la temática de liderazgo directivo sustentado en las teorías de Burns y Bass..

Dirigido a		Lugar	Fecha	Hora
Estudiantes/Directivos/Docentes		Institución Educativa LEMGO	10 SETIEMBRE de 2018	3:00 p. m.
OBJETIVO: CREAR ENTRE LOS ASISTENTES UN AMBIENTE DE CONFIANZA PARA EJERCER LIDERAZGO DIRECTIVO				
Actividad	Tiempo	Estrategia		Recursos
Registro y entrega de materiales	20 minutos	Inscribiremos a las participantes y les haremos entrega de los materiales a utilizar en el presente taller.		Cartulinas, colores, fotocheqs
Presentación del taller	15 minutos	Palabras de bienvenida, presentación de los modeladores y de las participantes, el objetivo del taller.		
Dinámica de presentación	10 minutos	Dinámica de presentación Presentación por parejas. Quien a su vez tiene que presentar a su compañero.		Un ovillo de hilo
Introducción del tema	12 minutos	Expositiva: Con la ayuda del material didáctico el facilitador dará a conocer la problemática de la institución educativa.		
Dinámica	15 minutos	Se les dará instrucciones para que en su cartulina dibujen para cada quien que es y podemos llegar a ser líderes transformacionales o transaccionales.		Cartulinas y colores
Elaboración de un árbol de problemas.	25 minutos	Herramienta Grupal: Árbol de problemas: Profundizar en el problema en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayudar a entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos.		Papelotes prediseñados. Plumones

		<p>Se realizará en grupos mediante lluvia de ideas; después un representante de cada grupo expondrá las causas y consecuencias que ellos consideraron en su análisis</p> <p>Se armara el árbol con los aportes de ambos grupos</p>
Evaluación y cierre del taller	5 minutos	<p>El facilitador realizará una evaluación del trabajo realizado por los equipos y elaborara una conclusión final del taller.</p> <p>Luego se realizarán los agradecimientos respectivos y el cierre del taller.</p>
Compartir	5 minutos	Repartir refrigerios
Duración:	1h 30 min	

CONCLUSIONES

- Se identificó los niveles de rendimiento académico logrado por los estudiantes de nivel secundario de la Institución Educativa LEMGO de Iquitos a través del Pre Test aplicado y cuyos resultados fueron los siguientes: el 34.29% está en Inicio, el 31.43% está en proceso.
- Que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el **Pre Test del Grupo Experimental** el 83.33% está en Proceso.
- Que los estudiantes de la Institución Educativa Primaria-Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana Iquitos 2017 según Nivel de Rendimiento Académico (Área de Historia, Geografía y Economía) en el **Post Test del Grupo Experimental** el 50.00% está en Proceso; mientras que el 50.00% está en logro previsto.
- Se comprobó la hipótesis planteada en la presente investigación.
- Se diseñó, elaboró y aplicó el programa de Liderazgo Pedagógico del Director para optimizar rendimiento académico de los estudiantes del segundo grado de secundaria en el área de Historia, Geografía y Economía de la Institución Educativa Primaria Secundaria Club de Leones de LEMGO Alemana de Iquitos.

RECOMENDACIONES

- Tomando como punto de partida los resultados obtenidos en la presente investigación. Considero que es necesario brindar oportunidades que contribuyan al surgimiento y desarrollo del liderazgo pedagógico del director para la mejora de las instituciones educativas.
- Realizar y divulgar este tipo de investigaciones que contemplen experiencias de liderazgo pedagógico del director en la conducción de las instituciones educativas públicas en nuestro país y en la UGEL Maynas.
- Ampliar la investigación a otras dimensiones y categorías que inciden en el ejercicio del liderazgo distribuido y que pueden surgir a partir de la presente investigación y la incidencia del liderazgo en el rendimiento académico de los estudiantes de segundo grado de la Institución Educativa Club de Leones de LEMGO de Iquitos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Bolívar- Botia, A. (2010). *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta*. Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, 3 (5), 79-106. Recuperado de <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/>

Cano, J. (2001). *El rendimiento escolar y sus contextos*. Revista Complutense de Educación.

Carriego, C. (2006). *Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo*. Revista Iberoamericana de Educación.

Cascón, I. (2000a). *Análisis de las calificaciones escolares como criterio de rendimiento académico*. Recuperado de:

<https://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada2/comun/c17.html>

Cascón, I. (2000b). *Predictores del rendimiento académico en alumnos de primero y segundo de BUP*. Recuperado de <http://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada2/comun/c19.html>

Crozier, R. (2001). *Diferencias individuales en el aprendizaje*. Personalidad y rendimiento escolar. Madrid: Narcea.

Cuadra, D. (2009). *Teorías subjetivas en docentes de una escuela de bajo rendimiento, sobre la enseñanza y el aprendizaje del alumno*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 14 (42).

Edel, R. (2003). *El rendimiento académico: concepto, investigación y desarrollo*. REICE *Revista Interamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 1(2), 1-15. Recuperado de <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n2/Edel.pdf>

Garay, P. (2008). *Modelo de liderazgo para una dirección efectiva*. En O. Maureira (Ed.), *Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo*. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez.

Guerrero, J. (2016). *Percepciones de los estudiantes sobre el liderazgo ejercido por sus representantes estudiantiles en una escuela pública de alto rendimiento de Lima*. Maestría en Educación con mención en Gestión de la Educación. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima-Perú.

Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte*. Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CI DE, Chile.

Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo*. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.

Murillo, J. (2006). “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido” REICE *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, volumen 4 (4e), pp. 11-24. Consulta: 11 abril de 2011.<<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf>>

Tello, C. (2008). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política*. *Revista Iberoamericana de Educación*, 46 (6), 149-156.

Weinstein, J. et al. (2009). *“Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica.*

Consejo Nacional de Educación (2014). Avances y limitaciones: una mirada a la gestión educativa descentralizada en el país. Sistema de seguimiento e información a la implementación de los proyectos educativos regionales (SSII-PER). Reporte Nacional Ejercicio 2013. Lima: Autor.

Consejo Nacional de Educación (2015). *Proyecto Educativo Nacional: balance y recomendaciones.* Lima: Consejo Nacional de Educación.

Cuevas, M y Díaz, F. (2005). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta.* Revista Iberoamericana de Educación.

Hernández S. Fernández C. Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación.* Quinta Edición Editorial. McGraw-Hill. México

Luna, C. (2015). *El futuro del aprendizaje ¿Qué tipo de aprendizaje se necesita en el siglo XXI?* UNESCO.

Ministerio de Educación (2015). *¿Qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Área Curricular 1° y 2° grados de Educación Secundaria.* Rutas de aprendizaje versión 2015.

Ministerio de Educación del Perú-Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (2016) Resultados generales de la Evaluación Censal de Estudiantes 2007-2015. Recuperado de [http:// umc.minedu.gob.pe/](http://umc.minedu.gob.pe/)

Ministerio de Educación. (2012). *Marco de buen desempeño docente. Un buen maestro cambia tu vida.* Lima.

Ministerio de Educación. (2014). *Marco de buen desempeño del directivo*. Directores construyendo escuela. Lima.

Murillo, F. (2003). *La investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre estado del arte*. Convenio Andrés Bello-Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España, y CIDE, Chile.

OREALC-UNESCO. (2013). *Antecedentes y criterios para la elaboración de políticas docentes en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: OREALC-UNESCO.

Rivas, A. (2015). *América Latina después de PISA*. Buenos AIRES: Fundación CIPPEC.

Rojas, A y Gaspar, G.(2006). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago (chile):OREAL-UNESCO.

Tello, C. (2008). *Gestionar la escuela en Latinoamérica. Gestión educativa, realidad y política*. Revista Iberoamericana de Educación.

UNESCO. (2015). *La Educación para Todos 2000-2015: Logros y Desafíos*.

Uribe, M (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. UNESCO OREALC. En: Revista PRELAC, N 1.Año 1.

Vaillant, D. (2011). *La escuela latinoamericana en busca de líderes pedagógicos*. Educar. Volumen 47.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO



INSTRUCCIONES: Estimado profesor, este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos sociodemográficos. Gracias por su valiosa colaboración.

1. Edad: años
2. Género: M F 3. Estado civil: Soltero Casado Divorciado Viudo
4. Especialidad: _____
5. Tiempo de servicios: _____
6. Grado académico actual: Bachiller Magíster Doctor Con estudios de: _____

1 Nunca 2 Raramente 3 Ocasionalmente 4 Usualmente 5 Siempre

Instrucciones: Marque (X) en una sola alternativa, la que indica el grado en que usted realmente identifica el liderazgo que debe poseer el Director de su institución educativa.	1 Nunca	2 Rara mente	3 Ocasio nalmente	4 Usual mente	5 Siempre
1) Considera que el éxito es producto de la confianza que se otorgue a los miembros de la institución.					
2) Cuando tiene problemas en la institución pide ayuda interna para solucionarlos.					
3) Si tiene que tomar una decisión, considera que otra persona lo puede hacer por usted.					
4) Acepta la idea de que los resultados son mejores cuando se guía por los consejos de los demás.					
5) En una situación de indecisión, acude a los miembros de la institución para compartir la toma de decisiones.					
6) Estima como eficaz la comunicación con el personal si lo realiza a través de órdenes.					
7) Cree que sus ideas, opiniones y actitudes comunicativas resultan insuficientes para lograr una aceptable comunicación					
8) En sus actividades laborales, la comunicación sirve para compartir ideas, experiencias, consejos e informaciones.					
9) Siempre busca mejorar su gestión sin tomar en cuenta la experiencia de terceros.					
10) Para comunicarse con el personal, lo hace por intermedio de otras personas.					
11) El respeto y los buenos modales constituyen el eje de la cultura Institucional.					

12) Es tolerante y flexible cuando el personal ejerce su derecho a la libre expresión.					
13) Busca alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.					
14) Al delegar funciones a los miembros de la institución considera que se están logrando los objetivos trazados.					
15) Genera estrategias para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales.					
16) Para sancionar una actividad desfavorable en la institución actúa con justicia.					
17) Como director, asume toda la responsabilidad o permite que los miembros de la institución asuman la suya.					
18) Las actitudes favorables y creativas del personal las estimula a través de recompensas.					
19) Las actitudes relevantes del personal las premia con reconocimiento público.					
20) Considera que otorgar estímulos a quien lo merece ayuda a mejorar el clima en las aulas de la institución.					