



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
“PEDRO RUIZ GALLO”  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES  
Y EDUCACIÓN  
UNIDAD DE POST-GRADO**

**TESIS**

**TALLER DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE  
LOS APRENDIZAJES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DEL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO SAN FELIPE,  
PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA 2015.**

**Para Optar el Grado de Maestro en Ciencias de la Educación  
con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.**

**Autores**

**Bach. Jaime Ausberto Pretell Castillo.**

**Bach. Juan Alberto Huamán Jordán.**

**Asesor: Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio.**

**Chepén– Perú**

**2016**

# **TESIS**

**TALLER DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE  
LOS APRENDIZAJES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS  
DEL NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO SAN FELIPE,  
PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA 2015.**

---

**Jaime Ausberto Pretell Castillo.**

**AUTOR**

---

**Juan Alberto Huamán Jordán.**

**AUTOR**

---

**Dr. Julio Cesar Sevilla Exebio.**

**ASESOR**

## **JURADO**

---

**Dr. Félix Aquileo López Paredes**  
**PRESIDENTE**

---

**Dr. Manuel Bances Acosta.**  
**SECRETARIO**

---

**M. Sc. Carlos Vásquez Crisanto.**  
**VOCAL**

**DEDICATORIA:**

A: Dios, por ser el guía de nuestros destinos.

A: Nuestras respectivas familias por su apoyo incondicional.

A: Nuestros hijos por ser la motivación personal en nuestras vidas.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito principal determinar la influencia del liderazgo tanto de directivos y docentes para la mejora de la gestión de los aprendizajes en instituciones educativas de nivel primaria de un distrito de la región de Cajamarca durante el año 2015.

La encuesta sobre liderazgo directivo en la gestión pedagógica e institucional que se aplicó sobre la base de tres instituciones educativas concluye que el desempeño de los directores es bastante deficiente, por decir lo menos, lo que repercute indudablemente en una inadecuada gestión de los aprendizajes. En lo que respecta a los resultados obtenidos sobre el liderazgo educativo en la gestión administrativa, éstos se muestran un tanto adecuados, sin llegar a ser muy halagadores, por cuanto al parecer los directivos en el desempeño de ésta dimensión, muestran una relativa mayor experiencia para el manejo de los recursos de sus respectivas instituciones educativas, lo que permite un mejor desenvolvimiento. Así mismo al efectuar la aplicación de la encuesta a los docentes de las mismas instituciones educativas, con la finalidad de evaluar su desempeño profesional, queda demostrado que un porcentaje considerable de docentes adolecen o carecen de un aceptable rendimiento en aula, lo que se trasluce indudablemente en una baja calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

Frente a la problemática existente referente a los liderazgos directivos y docentes, cuyos resultados son un tanto deplorables, se plantea la propuesta de un taller desarrollado en base a seis módulos y el desarrollo de uno de ellos, con la finalidad de buscar alternativas viables para la mejora de los aprendizajes.

## **ABSTRACT**

This research has as main purpose to determine the influence of the leadership of both principals and teachers to improve the management of learning in educational institutions of primary level of a district of the Cajamarca region during 2015.

The survey of executive leadership in pedagogical and institutional management that was applied on the basis of three educational institutions concluded that the performance of managers is quite poor, to say the least, which undoubtedly affects mismanagement of learning

With respect to the results on educational leadership in the administration, they are displayed somewhat fruitful, without being very flattering, because apparently the managers in this dimension show a greater relative experience to handle the resources of their respective educational institutions, allowing a somewhat proper performance.

Also upon application of the survey to teachers in the same educational institutions mentioned above, in order to assess their professional performance, it is demonstrated that a significant percentage of teachers suffer or lack acceptable performance in the classroom, which certainly shines in a low quality of student is learning.

Against the existing leadership concerning problematic principals and teachers, the results are somewhat deplorable, the proposal for a workshop developed based on six modules and the execution of one of them, in order to seek viable alternatives for raises improving learning.

## **APORTE TEÓRICO**

- La presente investigación busca describir teóricamente una de sus variables (liderazgo) con la finalidad de encontrar un estilo propio que pueda influir en la gestión de los aprendizajes.
- La gestión de los aprendizajes, está centrada en el alumno, el cual es, el producto de todo el proceso educativo. Dicho proceso debe fortalecer a directivos y docentes, quienes son los principales actores del mismo y para el fortalecimiento de este, se plantea la propuesta del diseño de un taller de liderazgo y su sustentación práctica de manera parcial.
- Establecer esta relación de variables nos ha permitido encontrar una valiosa herramienta teórica y práctica para la mejora de las actividades directivas y docentes en favor del desarrollo de los aprendizajes de las instituciones de educación primaria del distrito de San Felipe, provincia de Jaén.

## ÍNDICE

### DEDICATORIA

### RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

### APORTE TEÓRICO

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ESCOLAR

1.1.- Ubicación.....	Pág. 14
1.2.- Realidad Problemática.....	Pág. 16
1.3.- Planteamiento del Problema.....	Pág. 26
1.4.- Metodología.....	Pág. 28

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

#### BASE TEÓRICA

2.1.-Liderazgo.....	Pág. 30
2.1.1.- Estilo de Liderazgo.....	Pág. 41
2.1.2.- Teorías sobre Liderazgo.....	Pág. 44
2.1.3.- Teorías de Estilo de Liderazgo.....	Pág. 46
2.1.4.- Teorías Situacionales del Liderazgo.....	Pág. 47
2.2.- Gestión Escolar de los Aprendizajes.....	Pág. 51
2.2.1.- Roles y Funciones de los diferentes actores dentro de la Gestión Escolar.....	Pág. 52
2.2.2.- El papel de los docentes en la Gestión Escolar.....	Pág. 62
2.2.3.- El directivo Escolar y su participación en la gestión Escolar.....	Pág. 64

### **CAPITULO III -. ANÁLISIS DE DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1.- Análisis de los Datos Estadísticos..... Pág. 67**

3.1.1.- Resultados de Encuesta Aplicada a Directivos de las  
Instituciones Educativas del Nivel Primario Tipo  
Multigrado del distrito de San Felipe, provincia de Jaén,  
Región Cajamarca para evaluar el Liderazgo en la  
Gestión Pedagógica..... Pág. 68

3.1.2.- Resultados de Encuesta Aplicada a Directivos de  
Las Instituciones Educativas del Nivel Primario  
Tipo Multigrado del distrito de San Felipe,  
Provincia de Jaén, Región Cajamarca para evaluar  
el Liderazgo en la Gestión  
Institucional..... Pág. 69

3.1.3.- Resultados de Encuesta Aplicada a Directivos de  
Las Instituciones Educativas del Nivel Primario  
Tipo Multigrado del distrito de San Felipe,  
Provincia de Jaén, Región Cajamarca para  
Evaluar el Liderazgo en la Gestión  
Administrativa.....Pág. 70

3.1.4.- Resultados de Encuesta Aplicada a Directivos de  
Las Instituciones Educativas del Nivel Primario Tipo  
Multigrado del distrito de San Felipe, provincia de  
Jaén, Región Cajamarca para identificar el estilo de  
Liderazgo que ejercen en sus  
Labores..... Pág. 71

3.1.5.- Resultados de Encuesta Aplicada a Docentes de las  
Instituciones Educativas del Nivel Primario Tipo



Multigrado del distrito de San Felipe, provincia de Jaén, Región Cajamarca para evaluar su desempeño Profesional.....	Pág. 72
3.1.6.- Resultados de Encuesta Aplicada a Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario Tipo Multigrado del distrito de San Felipe, provincia de Jaén, Región Cajamarca para evaluar su desempeño Personal.....	Pág. 73
3.1.7.- Resultados de Encuesta Aplicada a Docentes de las Instituciones Educativas del Nivel Primario Tipo Multigrado del distrito de San Felipe, provincia de Jaén, Región Cajamarca para evaluar su desempeño social.....	Pág. 74
3.2.- Construcción del Modelo Teórico	
3.2.1.- Introducción.....	Pág. 75
3.2.2.- Fundamentación.....	Pág. 76
3.2.3.- Características Teóricas.....	Pág. 77
3.2.4.- Características Prácticas.....	Pág. 88
<b>IV.- CONCLUSIONES.....</b>	<b>Pág. 89</b>
<b>V.- RECOMENDACIONES.....</b>	<b>Pág. 90</b>
<b>VI.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>Pág. 91</b>

**ANEXOS**

- Encuesta para evaluación de liderazgo del director y su estilo del mismo..... Pág. 95
- Encuesta para evaluación del desempeño docente por el director en el marco de la gestión del aprendizaje..... Pág. 98
- Desarrollo del Taller de Liderazgo y su influencia en la Mejora de la Gestión de los Aprendizajes..... Pág. 100
- Desarrollo de Modulo : Estrategias de Liderazgo para una buena gestión de los aprendizajes.... Pág. 111
- Esquema del Modelo Teórico.....Pág. 131

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación surge ante la necesidad de atender el permanente cuestionamiento de la gestión escolar centrada en los aprendizajes en las instituciones de educación básica regular, existentes en la región y el país, lo cual probablemente entre otras causas se viene generando porque los directores como responsables del manejo pedagógico y administrativo de dichas entidades, al parecer no han asumido el rol protagónico de gestión que les corresponde, así como en los docentes falta el liderazgo efectivo que deberían tener.

Se tiene entendido que la calidad de la gestión de los aprendizajes de una institución educativa, es de suma importancia porque es el resultado de factores, tanto extrínsecos como intrínsecos, tales como: la cooperación de los docentes, el cumplimiento de la programación curricular acorde a la currícula actual, la asignación de recursos para el fortalecimiento y obras de desarrollo pedagógico e institucional entre otros; los cuales muchas veces dependen del nivel de liderazgo de los directores de dichas instituciones así como de sus docentes, por lo que se pretende determinar la relación que existe entre estos factores, puesto que los resultados nos permitirán asumir la toma de decisiones a este nivel.

Desde hace varios años, se vienen desarrollando en el país a nivel de directores, profesores, y funcionarios educativos una serie de capacitaciones tratando de revertir el problema existente en las mencionadas instituciones; sin embargo no se ha evaluado desde la perspectiva de las instituciones para verificar el impacto de las mismas en la gestión de los aprendizajes.

La presente investigación es importante porque permitirá diseñar un taller estructurado en módulos, acerca del Liderazgo, y relacionarlo con la

gestión de los aprendizajes, enmarcada en los ocho compromisos de gestión escolar, propuestos por el ministerio de educación, que permitirá orientar la labor pedagógica, institucional y administrativa de las instituciones educativas de educación básica regular.

Así mismo permitirá a los directivos y docentes conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo de directivos y docentes con la gestión de los aprendizajes, buscando de esta manera corregir y buscar mejorar en la práctica administrativa y pedagógica de las instituciones educativas.

Para ello, es importante que el director escolar sea un líder en las instituciones educativas y el docente sea el mismo dentro de su campo de acción, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan con su funciones y lo que se espera de ellos.

El objetivo general de la investigación, es diseñar una propuesta de Taller de Liderazgo efectivo para mejorar la gestión de los aprendizajes, en las instituciones educativas de educación básica del nivel primario en el cercado del distrito San Felipe, provincia de Jaén caracterizadas por ser de tipo multigrado.

La investigación consta de tres capítulos, los cuales están estructurados en el siguiente orden:

En el primer capítulo realizamos la ubicación geográfica y cartográfica de las instituciones seleccionadas para la investigación, así como su historia y estado físico de las mismas, haciendo un diagnóstico de la problemática institucional y académica lo cual define su proceso histórico y la manifestación del contexto en el cual estamos inmersos para la solución de

la misma. Este capítulo culmina con la redacción de la metodología empleada.

En el segundo capítulo se analiza la literatura con antecedentes al problema planteado, para luego elaborar la base teórica y sea el sustento teórico del mismo.

En el tercer capítulo se elaborara el análisis de los datos a partir de la información recogidos en los instrumentos planteados y se propondrá la propuesta con la finalidad de describir cada una de sus acciones.

Como comentario final del presente trabajo de investigación, los suscritos consideramos pertinente mencionar que estamos convencidos que el mismo deberá servir para mejorar de forma efectiva y prioritaria en un futuro cercano el proceso de gestión de los aprendizajes y por consiguiente elevar la calidad educativa de los estudiantes del ámbito en estudio; que a la vez redundará en la calidad de vida de la población.

## **CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ESCOLAR.**

### **1.1.- UBICACIÓN**

Las instituciones educativas, seleccionadas como población y muestra, materia de la presente investigación, están ubicadas, territorialmente, dentro del distrito de San Felipe, Provincia de Jaén, Región Cajamarca, las cuales se encuentran a una distancia de 13 km. aproximadamente a la carretera de penetración a la selva, “Fernando Belaunde Terry”. Para hacer el ingreso a este distrito, se hace un alto en el Km. 81 de la carretera antes mencionada, para que a partir de allí, vía trocha carrozable se llegue a la capital de distrito del mismo nombre, este distrito limita con la Región Piura por la parte sur- oeste, específicamente con el distrito de Huarmaca y el río Huancabamba que hace función de límite regional, por el nor-este con los distritos de Chontalí y Pomahuaca que pertenecen a la misma provincia de Jaén.

Su actividad principal es la agricultura, sin embargo los índices de producción y productividad son bajos, debido a la escasa tecnificación y amplitud de la misma.

Presenta una altitud de 1850 m.s.n.m. con un clima templado y seco entre 15 a 25 grados centígrados y lluviosos en los meses de noviembre a abril.

Actualmente, el distrito, cuenta con 23 instituciones de educación básica en el nivel de educación primaria, de la cuales solo 03 instituciones realizan polidocencia completa, 12 son de tipo multigrado y 8 instituciones unidocentes, estas se caracterizan por estar en un contexto rural y muy dispersas, de acuerdo a las condiciones geográficas y sociales de las comunidades existentes.

Las instituciones de tipo multigrado están conformadas por un directivo, que a la vez cumple la función de docencia en aula y de uno a dos docentes más, los cuales desempeñan la misma función, además de una población estudiantil de 25 alumnos en promedio por cada institución.

Estas instituciones educativas se crean con la finalidad de atender a una población estudiantil distante de la capital de distrito o imposibilitados temporalmente de asistir al centro escolar ante cualquier evento natural o climatológico que pueda darse. Cuentan con una antigüedad de 30 a más años de vida institucional en promedio.

La educación básica en este distrito, muestra bajos niveles de rendimiento escolar, producto de muchas limitaciones, entre los que se cuenta, los cambios científicos y tecnológicos que no están al alcance de los principales actores de la educación, y en muchos casos a la falta de acceso a los servicios básicos de saneamiento, y electricidad, además de una inadecuada infraestructura para la atención a los estudiantes, lo cual es un reflejo de la gran mayoría de instituciones a nivel de distrito.

## 1.2.- REALIDAD PROBLEMÁTICA.

El contexto educativo internacional, está enmarcado en una compleja tarea de lograr el éxito en la formación integral de los educandos, al contar con modelos educativos en función a las políticas diversas de cada región y el escaso poder de la escuela en las sociedades actuales, la cual es vista como un centro de formación pragmática y mas no humanista en su mayoría.

A esta descripción, debemos resaltar que los agentes educativos (Director, docentes, estudiantes, padres de familia, etc.) son pieza clave, para el desarrollo a nivel institucional y por consiguiente de los estudiantes; son ellos quienes pueden modificar la realidad existente. Ante este panorama se ha visto necesario realizar breves citas que tomen la problemática de estos agentes con los siguientes autores:

**ZARATE (2011; 8)** menciona: En la era del conocimiento en que vivimos, presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedente histórico. Los vertiginosos avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleraron el proceso de globalización acercan a las personas y los países como jamás había sucedido, causando profundo impacto en la educación.

Inmediatamente surge la pregunta ¿Cómo vamos a educar a nuestros alumnos para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante? y la respuesta tiene hoy tanto de desafío y potencial problemática, como de la oportunidad inherente a cualquier proceso de cambio cuando se utiliza la creatividad y la reflexión.

Pero hay que reconocerlo. Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, entonces la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades, las organizaciones. Es tan



grande e imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con absoluta certeza hacia dónde vamos y cuál será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones pública, privadas y nuestras propias vidas.

La mayoría de las personas están de acuerdo en afirmar que nos encontramos ante una situación nueva, una época histórica en la que el cambio se ha convertido en el principal protagonista. En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que hace que los responsables de las instituciones educativas tengan que enfrentarse con problemas que nunca habían visto antes”.

Para que este cambio realmente ocurra, es preciso disponer de docentes capaces de asumir el liderazgo en sus actividades laborales y personales con las cualidades que caracterizan a este tipo de líderes, juntamente al director que dicho sea de paso, tendrá que ser un líder pedagógico o acompañante para sus docentes, y el personal que lo acompañe, muy aparte de ser un administrador, que comúnmente se ha venido estilando.<sup>1</sup>

Según la **UNESCO, (2004, 81)**”Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe” La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecerla capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones educativas.

<sup>1</sup> ZARATE RAMIREZ, Dilma. (2011). *Tesis de Maestría “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”*. UNMSM. Facultad de Educación. Pag.8.

Se trata entonces de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

Así mismo la **UNESCO**, señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera como se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.

El rol del profesor se va haciendo más complejo; sus funciones parten de un diagnóstico situacional y consisten en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico - científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. El papel del docente en el futuro será apasionante y diferente.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 81.

**RACZYNSKI Y MUÑOZ (2005) y MARCEL (2009)**, las investigaciones asociadas a la línea de “escuelas efectivas”, plantean que el mejoramiento en los estudiantes habilidades funcionales, habilidades de pensar y aprender y habilidades personales que les permita desarrollar su efectividad personal y de empleabilidad. La enseñanza y el aprendizaje potente se desenvuelven mejor bajo ciertas condiciones institucionales como el compromiso con el desarrollo docente, involucramiento de todos los agentes en la toma de decisiones, liderazgo de instrucción, planificación colaborativa, coordinaciones efectivas, investigación y reflexión. Estas condiciones constituyen el andamiaje básico que le da sustento al mejoramiento educativo en la institución, especialmente al desarrollo de una enseñanza efectiva para el logro de aprendizajes efectivos.<sup>3</sup>

**ROBINSON (2010)**, plantea que la mejora en los resultados de aprendizaje de los alumnos está fuertemente ligada al liderazgo. Un liderazgo efectivo del Director o Directora, se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente.<sup>4</sup>

**LEITH WOOD (2009)**, plantea que el liderazgo es un fenómeno social, implica un propósito y una dirección, es contextual y contingente y es una función.

<sup>3</sup> Raczynski, D. & Muñoz, G. (2005). *Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile. Marcel, M. (2009). *¿Por qué la Educación Municipal?*. En M, Marcel. & D, Raczynski (Eds.), *La asignatura pendiente: Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile* pp. 33-39.

<sup>4</sup> Robinson, V. (2010). *Del Liderazgo al resultado de los estudiantes*. Obtenido el 26 de Marzo de 2010 de <http://www.educarchile.cl/>.

El rol del liderazgo es ejercido fundamentalmente por directores o directoras y profesores o profesoras y tiene un efecto demostrable en el desempeño escolar.

De la misma forma, plantea que un conjunto de prácticas son valiosas independientemente del contexto en que el liderazgo se desarrolle. Entre otras, establecer rumbos a través de la identificación y articulación de una visión y el establecimiento de altas expectativas de rendimiento; desarrollar a las personas, rediseñar la organización, especialmente la cultura escolar.

En la administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración.<sup>5</sup> En relación a esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones como lo señalan:

**ALFONSO (2001, 13)**, señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importantes, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

Las posibilidades de éxito en la actualidad se “traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto”.

<sup>5</sup> *Leith Wood, K, (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.*

El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.<sup>6</sup>

**GALLEGOS (2004, 112)**, “Gestión educativa en el proceso de descentralización”, señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

<sup>6</sup>ALFONSO Alicia. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

El desafío – más complejo aun- es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.<sup>7</sup>

**CALERO (1998, 306),** "Hacia la excelencia de la educación", afirma que es importante que el director de centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma.

<sup>7</sup>GALLEGOS Alberto. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117.

También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas.

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.<sup>8</sup>

**CASTRO (2004)**, reportó que en la formación de los futuros educadores se debe hacer un gran énfasis en su preparación para desempeñar el rol del líder educativo emergente requerido por la sociedad, redefiniendo su rol docente, desarrollando políticas coherentes de formación permanente, que permitan mejorar la calidad de la enseñanza impartida en las instituciones educativas.<sup>9</sup>

**GUEDEZ (1995)**, dentro del campo de la educación, se espera que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión de futuro, los hábitos de pensamiento y la acción, la disposición de indagar, cuestionar, problematizar, creando espacios sanos de trabajo, donde se practique la

<sup>8</sup> CALERO Mavilo. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215.

<sup>9</sup> CASTRO, L. (2004). *El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional. Resumen. Trabajo Especial de Grado*. Maracay: Universidad Bicentenario de Aragua.

responsabilidad, el respeto, la confianza, el estímulo, cultivando comunidades de aprendizaje que avancen hacia la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.<sup>10</sup>

En los últimos años, la educación en nuestro país se ha visto afectada por una serie de cambios estructurales tanto internos como externos, lo que ha conllevado a reestructuraciones significativas y a una reorientación del sistema educativo, que exige un cambio de fondo y de forma, convirtiéndose así en un verdadero reto en la gestión de las escuelas, particularmente el de la gerencia educativa, enfocando a las personas y sus relaciones con su entorno, considerando qué se debe aprender a trabajar en equipo, como intermediar en la solución de problemas, etc.

Por otro lado, el modelo de la evaluación de la calidad de la gestión impulsado por el Ministerio de Educación (MED) a partir del Proyecto Educativo Nacional al 2021, también toma en cuenta la variable liderazgo como uno de los componentes principales en los procesos de calidad educativa.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la gestión institucional, explican que la capacidad del liderazgo y comunicación orientan a la eficiencia y efectividad de las organizaciones sociales.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la gestión educativa a nivel mundial, **en el Perú el Proyecto Educativo Nacional del Ministerio de Educación (2021)**, señala lo siguiente: —En la administración de la educación se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles e igualmente, las

<sup>10</sup> Guedez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos. CLACDEC. Caracas. Venezuela.



actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las formas deseables.

El magisterio nacional está inmerso en este cambio, el cual viene desarrollándose con una serie de evaluaciones, las cuales buscan que directores y docentes sean los principales actores dentro de sus propias funciones con las herramientas gerenciales y pedagógicas que son y serán implementadas por el ministerio, gobiernos regionales y locales. En tal sentido la reconversión pedagógica, social y cultural de docentes para asumir y liderar nuevas transformaciones en cada uno de sus niveles, requiere exclusivamente de claras estrategias o programas que ayuden a desarrollar dicho liderazgo.

La descripción y análisis de la presente investigación, tiene que ver de forma directa con la realidad socioeconómica del país, la cual se refleja en los siguientes índices educativos, que por demás está decirlo es bastante deficitario y nos muestran la cruda realidad del sistema educativo peruano.

#### REALIDAD PROBLEMÁTICA EDUCATIVA EN EL PAÍS.

INDICE	MEDIDA
➤ Inversión Pública (año 2016)	3,8% P.B.I.
➤ Inversión por alumno.	\$ 1,000.00
➤ Comprensión Lectora.	33.0 %
➤ Razonamiento lógico matemático.	16.8 %
➤ Ubicación en prueba PISA.	65
➤ Déficit en infraestructura.	S/. 56,000 mill.
➤ Déficit en servicios básicos.	58.5 %

El contexto local (ámbito de estudio) no es ajeno a esta problemática de contexto nacional e internacional, donde la falta de liderazgo en los directivos y docentes genera un escaso rendimiento académico en los aprendizajes de los estudiantes. Frente a esta problemática, el ministerio de educación plantea ocho compromisos de gestión escolar para la mejora de los aprendizajes, con los cuales se pretende asegurar que los estudiantes aprendan y logren el desempeño adecuado de directivos y docentes a nivel nacional.

De lo expresado se puede decir que la administración educativa en el país, es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficiencia y eficacia en las actividades de las instituciones educativas, todo ello, a causa de que la conducción de las instituciones educativas están en manos de personas no calificadas, ni preparadas profesionalmente, con patrones culturales tradicionales.

### **1.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La educación es uno de los ejes centrales del desarrollo y sostenibilidad social, cultural, económica y política, y estando nuestro país en condiciones económicas potenciales de fortalecer y garantizar su desarrollo; Es a través del ministerio de educación que se busca revertir los malos antecedentes en los aprendizajes de los estudiantes.

Ante este panorama, actualmente, se vienen dando una serie de políticas educativas centradas en el logro de los aprendizajes fundamentales por los estudiantes de la educación básica regular los que deben ser conducidos y

fortalecidos por los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas a nivel nacional.

El logro de estos aprendizajes fundamentales implica el mejoramiento de la calidad del servicio educativo, desde las más altas esferas de la conducción de la educación en nuestro país, hasta la institución más alejada o limitada de nuestro país.

Mejorar la calidad educativa, implica centrarse en el fin del proceso, que vienen a ser los estudiantes, los cuales ingresan a los centros de educación básica con la finalidad de obtener aprendizajes que le sirvan a lo largo de toda su vida. En ese sentido, atendiendo y siendo testigos de la realidad educativa en nuestro país y de la región geográfica más vulnerable por las diversas limitaciones que presenta (sierra), hemos decidido investigar y atender la problemática centrada en los aprendizajes de los estudiantes, los cuales lo hemos enmarcado dentro de la gestión de los mismos, para que, de esa forma se puedan relacionar con una de las principales variables del proceso educativo que es el liderazgo.

La problemática local existente en las instituciones educativas a investigar, se centra en la falta de liderazgo y la definición del estilo del mismo tanto de directivos como de docentes de las instituciones educativas antes mencionadas, lo cual no ayuda a desarrollar de manera satisfactoria y cumplir con los objetivos previstos en el proceso de enseñanza y aprendizaje de tales instituciones.

La falta de un liderazgo efectivo dentro de estas organizaciones, genera constantemente un inadecuado clima escolar, bajos niveles de aprendizaje y por ende el incumplimiento de la mayor parte de los objetivos propuestos dentro del proceso de gestión pedagógica, administrativa e institucional.

Ante la problemática descrita y las limitaciones económicas, culturales y sociales, propias de la zona rural, en la cual se desarrollará el proceso de investigación, pretendemos diseñar un taller de liderazgo, estructurado en tres módulos que servirán para inducir a los directivos y docentes de las instituciones muestrales a definir y fortalecer el estilo de liderazgo que emplearían en mejorar de sus procesos de gestión y de enseñanza respectivamente, los cuales repercutirán de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes.

#### **1.4.- METODOLOGÍA.**

El presente trabajo de investigación de acuerdo a la característica de la hipótesis formulada y a los objetivos propios de la investigación, ha sido enmarcado dentro del tipo de investigación cuantitativa-cualitativa, por cuanto se buscará relacionar el Taller de Liderazgo en el objeto de estudio. Según su naturaleza y delimitación, el estudio se ubica en el nivel de una investigación descriptiva-propositiva cuyo diseño obedece a la siguiente representación gráfica:



Dónde:

M: Muestra (6 docentes y 3 directivos)

X: Instrumentos.

P: Taller de Liderazgo. (Acción Propositiva).

La población, objeto de estudio, la conforman 12 directivos y 25 docentes del nivel primario de las instituciones educativas de tipo multigrado del distrito San Felipe, Provincia de Jaén.

### **Instrumentos**

Con el propósito de recabar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó poner en práctica la técnica e instrumento básico de recolección de datos: encuesta y cuestionario respectivamente.

## CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.

### BASE TEÓRICA

#### 2.1. LIDERAZGO

**ANDER-EGG Ezequiel (1997)**, Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa. Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar.<sup>11</sup>

**GALLEGOS Alberto. (2004)**, Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima, menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas. Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.<sup>12</sup>

<sup>11</sup>ANDER-EGG Ezequiel (1997). *Diccionario de Pedagogía*. Buenos Aires.

<sup>12</sup>GALLEGOS Alberto. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.

**HELLRIEGEL Don. (2005)**, Administración. México., expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.<sup>13</sup>

**ANDER-EGG Ezequiel (1997)**, Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos.

Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; se desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

En otros grupos puede ser un seguidor todo depende de las habilidades, las tareas o intereses que puede tener la persona líder en una organización. Ej. Una persona puede ser líder en su centro de trabajo pero en su comunidad o parroquia puede ser solamente un seguidor debido a la existencia de otra persona con las habilidades, conocimiento de la teoría y la capacidad de liderazgo.<sup>14</sup>

<sup>13</sup>*HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418.*

<sup>14</sup>*ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires*

**CHIAVENATO Idalberto (1986)**, Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc citando a Knickerbocker define en términos de dinámica del comportamiento humano, como “el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo”. En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.

Desde la perspectiva de Knickerbocker, el concepto de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos. Para el grupo de esta manera seguir al líder significará que las necesidades sean afrontadas y lograr los objetivos anhelados que el grupo plantea en toda organización; porque el líder los sabrá conducir a realizar las acciones pertinentes para tal fin.

Señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir. Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye



en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización. El proceso de comunicación para que a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.<sup>15</sup>

**CHIAVENATO (2002, 315)**, define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas.

La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.

<sup>15</sup> *CHIAVENATO Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 183*

**GUIBOVICH (2006, 185)**, citando a Burns, define el liderazgo “como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores”.

Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.<sup>16</sup>

**GUIBOVICH (2006, 186)**, citando a Rallph y Stogdill, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Así mismo señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización.

Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc.

<sup>16</sup> **GUIBOVICH Lorgio (2006).** *Antropología liderazgo y cultura organizacional.* Lima: Universidad Villarreal. Pág. 186.

Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.<sup>17</sup>

**CUEVA (2006, 206)**, señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.

Según Cueva (2006) afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo.

El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.<sup>18</sup>

**PRATT (2004,173)**, manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> *GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185.*

<sup>18</sup> *CUEVA Alonso 2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206.*

<sup>19</sup> *PRATT Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de Cultura Económica. Pág. 173.*

**CERTO (2000, 126)**, citando a Elise Goldman, señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente.

El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente se está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy importante y es el papel central de liderazgo.<sup>20</sup>

**KOONTZ y WEHRICH (2001, 328)**, afirma que el liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo.

La pasión es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.

<sup>20</sup> *CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126.*

Para Koontz y Weihrich, el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

La primera es substancial porque se logra trabajar con mucha intensidad y alegría en la búsqueda de los objetivos. La segunda es igualmente trascendental porque a través de la confianza se van sintiendo capaz de realizar una acción. En general la acción del líder le corresponde estimular y desarrollar la mayor capacidad de confianza y demostrar una considerada actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.<sup>21</sup>

**MARTI (2003, 281)**, comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el laissez-faire, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo.

<sup>21</sup> KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (2001). *Elementos de Administración*. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328.

El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.<sup>22</sup>

**COLLAO (1997, 114)**, señala que el liderazgo se reconoce por tener aptitudes, atributos, personalidad por ello menciona, que depende de la calidad de líder, que corresponda. Logra motivar a la personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.<sup>23</sup>

**ROBBINS (1999, 347)**, manifiesta que el liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización.<sup>24</sup>

**VALDIVIA (2003,10)**, señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común.

<sup>22</sup> MARTI Isaber (2003). *Diccionario enciclopédico de educación*. Barcelona: CEAC. Pág. 281.

<sup>23</sup>COLLAO Oscar (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114.

<sup>24</sup>ROBBINS Stephen (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pág. 347.

Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto.

El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas propuestas y esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.<sup>25</sup>

**FARRE y LASHERAS (2002, 125)**, menciona que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.<sup>26</sup>

**GARZA (2000, 103)**, comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones:

<sup>25</sup> VALDIVIA Edgar (2003). *Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica*. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10

<sup>26</sup> FARRE Josep y LASHERAS Gracia (2002). *Enciclopedia de la psicología*. Barcelona: Océano. Pág. 125.

La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.<sup>27</sup>

**FERNÁNDEZ y ÁLVAREZ (2002, 237)**, citando a Peter F. Drucker, señala que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.

b) El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.

c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.

d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse con lo que Gardner (1998) llama “su historia”, es decir, los valores, principios que conforman su

<sup>27</sup>GARZA Juan (2000). *Administración contemporánea*. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103.



visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente. Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.

e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, más bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad. <sup>28</sup>

### 2.1.1 ESTILOS DE LIDERAZGO

**MUNCH (2002, 225)**, citando a Peters y Waterman considera al estilo de liderazgo (style) como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil.

Así mismo manifiesta que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.

Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

<sup>28</sup> *FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276.*

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario <sup>cambiar</sup> de estilo.<sup>29</sup>

**CERTO (2000, 336)**, comenta que el líder le concierne ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto. De hecho, un estilo de liderazgo exitoso para los gerentes en una situación puede ser ineficaz en otras.

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> *MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228.*

<sup>30</sup> *CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 336.*

**LUSSIER (2002, 67)**, afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.<sup>31</sup>

**ROJAS (1997, 104)**, destaca que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente unos de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual, lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.

A raíz de esta divergencia es que existen diferentes estilos que aplica el líder en el ejercicio de sus funciones por ello podemos encontrar en las organizaciones líderes autoritarios, pusilánimes o *laissez faire* y el líder democrático.<sup>32</sup>

**ARAQUE y RIVERA (2005, 201)**, señala que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian

<sup>31</sup> *LUSSIER Robert (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67.*

<sup>32</sup> *ROJAS Guillermo (1997). Psicología social y nuevo líder. 1era edición. Santa Fe de Bogotá: Magisterio. Pág. 104.*

sustancialmente uno de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.<sup>33</sup>

### **2.1.2. TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO**

**CHIAVENATO (2006, 106)**, señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas.

Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

#### **Teorías de rasgos de personalidad**

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del “gran hombre”, sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad.

<sup>33</sup> *ARAQUE Julián y RIVERA Nicomedes (2005). Psicología Organizacional e industrial. Bogotá: ECOE. Pág. 201.*

Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.

- A.** Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- B.** Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- C.** Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

- a)** Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
- b)** Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?
- c)** Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.
- d)** Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que

exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.

e) Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

### **2.1.3 TEORÍAS DE ESTILOS DE LIDERAZGO.**

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

En conclusión los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuándo aplicar cual proceso, con quien y en qué circunstancias y actividades.

#### **2.1.4 TEORÍAS SITUACIONALES DE LIDERAZGO**

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales. Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación.

Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

Tannenbaum y Schmidt exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al

grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.

Del enfoque situacional puede inferirse las siguientes proposiciones:

- a) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y está sujeto a controles del jefe.
- b) Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.
- c) El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo. <sup>34</sup>

**COLLAO (1997, 118)**, señala que de acuerdo con esta teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados.

#### ESTILO

Autocrático.

Democrático.

Liberal o permisivo.

En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes.

<sup>34</sup> *CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill.*



Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Collao (1997); afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por sí solo.

El estilo democrático o participativo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea

relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.

Collao (1997) opina que, este tipo de liderazgo “otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones”. De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

El estilo liberal o permisivo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo.

Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión.

Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.

Según Collao (1997) este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas

personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.<sup>35</sup>

## 2.2. GESTIÓN ESCOLAR DE LOS APRENDIZAJES

**La gestión escolar en el marco de la autonomía: Una mirada desde el cotidiano a cinco instituciones educativas estatales de Lima. Gisele CuglievanVanessa Rojas (2005):** Como se ha mencionado, la nueva mirada de los actores de la escuela incorpora un enfoque participativo, en el que todos los actores deben involucrarse en la gestión de la escuela. La normatividad actual da cuenta de los roles y funciones de los distintos actores, y explicita que tanto directivos como docentes, padres de familia y estudiantes deben involucrarse activamente en la toma de decisiones de la escuela. A continuación se analiza la participación de los directores, docentes, padres de familia y estudiantes en la gestión escolar.

<sup>35</sup> COLLAO Oscar (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: Asociación Grafica Educativa.

### **2.2.1.- ROLES Y FUNCIONES DE LOS DIFERENTES ACTORES DENTRO DE LA GESTIÓN ESCOLAR.**

#### **A.- EL DIRECTOR**

A partir de los cambios propuestos por la normatividad, el director es percibido como el conductor del centro educativo y como el responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. Según el artículo 68 de la Ley General de Educación 28044, “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”. En términos prácticos, esto supone un proceso de planificación, que se concreta a través de la formulación del PEI y del PCC (documentos que incorporan la propuesta de gestión institucional y pedagógica de la escuela). Luego, están los aspectos organizativos que se refieren a la asignación de funciones pedagógicas y de gestión de los distintos actores de la escuela (las cuales se reflejan en el organigrama de la institución educativa) y muestran las instancias de participación de los distintos actores.

La importancia que adquiriría el director en el rol educativo llevó a que se programasen varias capacitaciones sobre las nuevas funciones.

El Plan Nacional de Capacitación en Gestión para Directores (PLANGED) fue creado en 1996 con el objetivo central de apoyar la mejora de la calidad de prestación de los servicios en la educación a fin de fortalecer la capacidad de gestión pedagógica e institucional de los centros educativos. Si bien mediante estos

procesos se logró capacitar a muchos directores según lo propuesto, no se pensó en una estrategia de monitoreo ni de evaluación que pudiera dar cuenta del impacto de dichas capacitaciones. Tampoco se pensó en brindar un acompañamiento cercano a las escuelas para hacer un seguimiento de cómo las escuelas estaban incorporando y apropiándose de estos cambios fundamentales.

La gestión administrativa supone la administración de personal (selección, evaluación y capacitación); la administración de recursos y financiamiento (manejo del presupuesto y gestión de recursos) y finalmente la gestión pedagógica (evaluar los criterios de adaptación del currículo, la organización del trabajo educativo y el estilo pedagógico de los maestros).

Esta diversidad de funciones y responsabilidades genera la percepción de que el director “hace de todo”. Esta frase recogida de un director resume claramente la percepción que tienen directivos y docentes de las funciones que deben asumir los directores. Efectivamente, lo que se encontró en los cinco directores de las escuelas es que estos deben cumplir con muchas funciones importantes y que la carga de tareas administrativas (trámites en la UGEL, nóminas, etcétera) que son inevitablemente priorizadas, termina por distorsionar el nuevo rol del director.

La falta de personal suficiente en las escuelas agudiza el problema; sin apoyo administrativo, los directores terminan cumpliendo una multitud de funciones, lo que no les permite dar prioridad a los objetivos planteados en los PEI. Así, el cumplimiento

de la planificación anual termina siendo dictado por las necesidades del día a día y la resolución de problemas inmediatos (la agenda real de la escuela), más que por las metas trazadas.

Aunque los directores mencionan la planificación como una de sus funciones más importantes, se constata que ellos no asumen un rol de liderazgo durante los momentos de planificación. En cuanto a la gestión administrativa, esta termina reducida a su dimensión más burocrática, es decir, a llevar la documentación respectiva, hacer trámites ante la UGEL, etcétera.

Si bien los directores señalan que la parte más importante es la pedagógica, también manifiestan que acaban dedicándole mucho más tiempo a lo administrativo, ajenos, por ende, al aula y a los docentes. Un análisis de los discursos de los directores deja entrever que solo pueden atender las necesidades pedagógicas, o profundizar en dichos aspectos, una vez que se han resuelto los otros problemas (de infraestructura, administrativos, de personal).

Bajo esa lógica, y dado el contexto de las escuelas estudiadas, es probable que lo pedagógico nunca llegue a priorizarse, pues siempre habrá problemas más saltantes que atender. Como se ha visto, muchos docentes reclaman mayor apoyo y atención en el ámbito pedagógico, pero finalmente los directivos no logran atenderlos debido a que se encuentran desbordados por otras tareas. En ese sentido, los directores se constituyen en administradores de recursos, más que en verdaderos líderes institucionales que promuevan y guíen el campo pedagógico.

Pareciera, sin embargo, que los directores no encuentran alternativas para atender los aspectos pedagógicos, más allá de

delegar en los subdirectores dichas funciones (cuando los hay). No se piensa en responsabilizar a un equipo de docentes de la institución o encontrar aliados que puedan asesorarlos y orientarlos o gestionar otros procesos, mecanismos y espacios de reflexión pedagógica. En ese sentido, la poca presencia de los directivos en el aula termina por reforzar el sentido de territorialidad en los docentes, y el ingreso de otras personas de la escuela al aula no es visto como natural o positivo, ni como una experiencia constructiva que pueda aportar algo.

Una constante entre las escuelas estudiadas es que los docentes, y en general la comunidad educativa, esperan mucho del director o directora. Para ellos, este es una figura muy importante en la escuela. De él o de ella depende que la escuela funcione bien o mal. Existe así una especie de transferencia automática e inmediata de las mayores y principales responsabilidades a la autoridad. No se han desarrollado aún capacidades para una gestión más compartida y de equipo.

Desde la mirada de la comunidad educativa se enfatiza la importancia de “conseguir apoyo externo” para la escuela. Una de las grandes preocupaciones asociadas a la gestión administrativa es conseguir recursos para la infraestructura y para el mantenimiento de la escuela. De las conversaciones con los directores, obtuvimos que estos se preocupen mucho por lograr que las escuelas cuenten con una buena infraestructura y, cuando ya la tienen, con materiales que puedan complementar la labor didáctica. Debido a que la infraestructura es un referente saltante,

muchos de los actores (docentes, padres de familia, comunidad) también legitiman la autoridad del director a partir de lo que se construyó o a partir de las donaciones que obtuvieron como producto de la gestión.

Tanto directivos como docentes y padres de familia coinciden en señalar que una de las tareas primordiales del director es hacer gestiones ante diferentes instituciones públicas y privadas para conseguir recursos y apoyo para el colegio.

Así, se percibe que una labor importante del director es relacionarse con personas o instituciones externas a la escuela.

“Tiene que ver el apoyo constante que tenemos de algunas instituciones, los contactos (...) no se puede cerrar solamente a las paredes del colegio, tiene que trabajar fuera (...) porque si no, no tendríamos mucho apoyo de afuera y estaríamos muy aislados de todo mundo, ¿no? Para poder lograr, por ejemplo, las computadoras ha habido bastante movimiento de la dirección, porque si no se mueve, estaríamos, pues, quedando rezagados, tiene que ser bastante hábil, bastante creativo también, en ese aspecto”.

La percepción que tienen tanto docentes como padres de familia sobre el director está muy ligada a cuán bien desempeña la función de “hacer gestiones” para “conseguir apoyo para el colegio”. Cabe señalar que cuando el director no logra “hacer gestiones” que generen mejoras visibles en la escuela pierde simbólicamente su estatus de director pues se genera la idea entre la comunidad educativa que el director “no hace nada”. Finalmente, los discursos de los distintos actores nos dan cuenta de que “mejorar la escuela”



significa mejorar la infraestructura y el equipamiento. Los elementos concretos y visibles son priorizados por todos los actores (directivos, docentes, padres de familia y alumnos).

## **B.- LOS DOCENTES.**

Comprender el rol docente implica tomar en cuenta los cambios que desde el sector se han planteado en los últimos años y, en particular, desde la reforma de los años noventa. A nivel pedagógico, el Nuevo Enfoque Pedagógico (NEP) propuesto desde el Ministerio, plantea un cambio sustancial en el rol del docente, quien pasa de ser un transmisor de conocimientos a ser un facilitador de los procesos de aprendizaje de sus alumnos. Así, el docente es visto como un mediador cognitivo y afectivo del proceso de aprendizaje de sus alumnos, y son estos últimos los verdaderos protagonistas de su propio aprendizaje.

El estudio reveló que los mismos docentes no tienen mucha claridad acerca del sentido y los principios pedagógicos que se exigen desde la normatividad; y a muchos de ellos les costó explicitar sus funciones. En general, le dan énfasis a dos funciones: el trabajo en el aula y la ejecución de actividades puntuales en la escuela.

En cuanto a las actividades en la escuela, se encontró que la participación de los docentes en su gestión es más una participación formal. El rol docente se estaría limitando a aspectos ligados a los procesos que se dan en el aula y a la organización de actividades puntuales relacionadas con el calendario escolar. Tanto

los docentes como los directivos tienen dificultad para comprender las implicancias de las nuevas funciones docentes en las instancias de participación.

La perspectiva de los directores sobre las funciones de los docentes dice mucho acerca cómo se concibe este rol. Por lo general, los directores tienden a destacar los aspectos formales de las funciones de los docentes, en particular el cumplimiento de los documentos oficiales y de la normativa exigida por el sector.

A continuación se presenta el testimonio del director de una de las escuelas: “Las funciones del docente son preparar su programación mensual, establecer su metodología de enseñanza, desarrollar sus actividades curriculares, tener al día sus documentos administrativos, sus nóminas, sus registros auxiliares, el parte de asistencia como de evaluación, y tratar adecuadamente, amigablemente a los niños. (...) Bueno dentro de las otras funciones, deberían tener una comunicación permanente con sus padres, capaz con la comunidad, y todavía más aún, si puede, tener una interrelación de aprendizaje con los docentes de otros sitios, porque solo de esa manera es que se puede superar las deficiencias”.

En sus testimonios, los docentes declaran que su función principal es el “dictado de clases”. Como se mencionó líneas arriba, muchos de ellos no logran identificar sus otras funciones. Para ellos, su rol y función se limitan a su trabajo en el aula. La pregunta es: ¿por qué no logran identificar sus otras funciones? Si bien los hallazgos muestran que hay un desconocimiento de las funciones ligadas a lo institucional, los docentes dan prioridad, sin duda, a las

funciones relativas al proceso de enseñanza aprendizaje en el espacio del aula.

Para los docentes, el trabajo del aula es una responsabilidad demandante, en tanto deben lograr una formación integral en sus alumnos. La mayoría considera que la formación integral implica “formar en valores”. Así, mencionan que su función es formar a los alumnos enfatizando el desarrollo de valores, el cual consiste en brindar una orientación formativa para un mejor desarrollo actitudinal de los estudiantes. Esta tarea la asumen ofreciendo consejos, hablando en clase sobre las buenas prácticas y la disciplina. A pesar de ello, fue evidente en muchas aulas el uso recurrente del castigo físico y verbal.

La formación integral como objetivo de las escuelas debiera constituir un reto y una oportunidad para articular los distintos espacios y funciones de los actores escolares, pero en la práctica esto no ocurre. Los aspectos pedagógicos terminan por asociarse casi únicamente al espacio del aula, lo cual genera y refuerza la falta de articulación entre los aspectos institucionales y pedagógicos e impide pensar que el sentido de la escuela es lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Así, la escisión encontrada a nivel pedagógico entre lo cognitivo y lo afectivo, que impide pensar la formación integral como un todo, se reproduce también entre los elementos ligados a la gestión institucional y a los aspectos pedagógicos. La escuela en su conjunto no es percibida como un espacio de aprendizaje.

Pensar el desempeño en el aula como la principal función lleva a reflexionar en torno al tema de la territorialidad de los docentes

con respecto a sus aulas. El hecho de que el docente pase tantas horas en un espacio con un mismo grupo de personas constituye parte de su rol de autoridad en la institución. En otras palabras, los docentes construyen su autoridad no solo porque “detentan” el conocimiento, sino también porque toman posesión de un espacio concreto.

En un sentido más territorial, los docentes tienen mayor autoridad sobre el aula que sobre otros espacios.

Por otro lado, los conflictos al interior de la escuela, así como el tipo de relaciones interpersonales, acentúan el hecho de que el docente tome posesión de su aula y la haga impermeable a elementos externos. En una de las escuelas, donde se percibía un serio antagonismo entre dos grupos de docentes, se observó esta tendencia a que los docentes se “aislasen en sus aulas”. Esto puede reforzar la identidad al interior del aula por un lado, pero termina por fragmentar a la comunidad educativa. De este modo, difícilmente se podrá caminar hacia un proyecto educativo común.

A partir de los hallazgos, es posible afirmar que la función principal de los docentes se centra en las actividades que desempeñan en el aula. Es decir, tienden a estar determinadas más por el territorio o espacio físico que por las funciones que deben desempeñar. De esta manera, a pesar de que en el discurso los docentes parecen haberse apropiado de su nuevo rol de facilitadores y de que su objetivo es la formación integral, el análisis de sus funciones en la práctica da cuenta de otra realidad.

Los enfoques que responden al desarrollo integral del alumno están relacionados con la concepción de la escuela como un todo.

Así, el fomentar la educación integral es un intento por integrar los diferentes espacios de la escuela. Desde esta perspectiva, debiera haber una coherencia en los mensajes que se transmiten en todos los espacios escolares. No se puede trabajar en el aula de manera aislada. Aula y escuela deben estar en constante diálogo y no constituir una ruptura en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello resulta preocupante no encontrar claridad desde los propios docentes sobre los mecanismos y estrategias que se deben promover a nivel institucional para lograr la formación integral.

A pesar de que el trabajo en el aula es la función principal de los docentes, muy pocos perciben que sus funciones ligadas al proceso de enseñanza aprendizaje deban necesariamente asegurar logros de aprendizaje en sus alumnos, como lo indica la normativa. En consecuencia, cabe preguntarse: ¿si la función principal de los docentes es “el trabajo en el aula”, quién debe responsabilizarse por la calidad de su desempeño? Resulta importante indicar, en ese sentido, que muy pocos docentes señalan como parte de sus funciones la de “lograr aprendizajes en sus alumnos”.

Con respecto a la participación de los docentes en la gestión escolar, esta se reduce, por lo general, a actividades puntuales y a algunos momentos de planificación. La falta de espacios de reflexión al interior de la escuela no genera una conciencia de que se debe trabajar en conjunto para lograr los objetivos que como institución se han planteado. Sin embargo, la falta de un liderazgo y de una guía clara y orientadora por parte del director, conlleva a que el docente asuma únicamente los retos de sus funciones

ligadas a las prácticas en aula, y le impide, probablemente, apropiarse de los mecanismos existentes para que su participación en la escuela sea más efectiva. Es decir, las condiciones en las que exigimos de los docentes una mayor participación en la gestión de la escuela no permiten que este asuma su nuevo rol de manera adecuada.

El nuevo rol docente requiere de ellos una mayor competencia para dirigir los procesos de enseñanza aprendizaje pero, especialmente, una comprensión de que sus funciones no terminan en el espacio del aula, de modo que logren articular todas sus funciones con miras al cumplimiento de los objetivos educativos.<sup>36</sup>

### **2.2.2 EL PAPEL DE LOS DOCENTES EN LA GESTIÓN ESCOLAR.**

El actor escolar que se encuentra en relación directa con los alumnos y con su proceso de aprendizaje es el docente, él es el responsable de dar seguimiento a los programas de estudio, orientando las actividades hacia el logro de los propósitos educativos del nivel. Dentro de la escuela, los docentes juegan un doble papel, consistente en ser profesional y asalariado a la vez (Pastrana, 1994), dando características muy particulares a su función cotidiana como trabajador al servicio del Estado. De tal forma, el Artículo 21 de la Ley General de Educación estipula que

<sup>36</sup> *Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo: “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California” 2008.*

el docente “es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo” (SEP, 2006), y de igual forma señala las obligaciones del SEM como ofertador de empleo para los maestros. Los docentes de educación básica deben obtener su preparación profesional en las Escuelas de Educación Normal, las cuales legalmente son las encargadas de ofrecer las licenciaturas correspondientes para impartir clases en la educación básica. Además de la formación inicial, el SEM ofrece distintos programas de preparación permanente, así como cursos de actualización que pretenden fortalecer los conocimientos de los maestros, además de integrarlos a las innovaciones tecnológicas de la nueva época. Los docentes realizan la función social de educar a las nuevas generaciones en respuesta a la designación que el pueblo mexicano ha depositado en ellos (Moncayo, 2006), por lo que se encuentran en la obligación de rendir cuentas de sus acciones a aquellos que les han brindado su confianza, a la sociedad que ha tenido a bien enviar a sus hijos a las escuelas.

En la nueva cultura escolar, floreciente a partir de la década de los noventa, que propone una visión más amplia de los conceptos de calidad y gestión, se pretende que los docentes jueguen un papel más dinámico dentro sus escuelas, de manera que no estén esperando las respuestas a sus problemas desde fuera, sino que sean ellos mismos quienes propongan las posibles vías de solución, “participando activamente desde y en su propio contexto” (Murillo, 2003). Por sencillo que se lea, este es un paso definitivo en la reforma escolar en cualquier contexto, además, de que requiere de una profunda preparación y concientización de los

miembros partícipes de las reformas, quienes, generalmente, no reciben cordialmente los cambios impuestos verticalmente y para los cuales su opinión no fue requerida. Si se pretende formar una cultura escolar con nuevas características y con la intención de generar cambios reales y duraderos, se cree necesario iniciar los cambios desde la base, escuchando y atendiendo las propuestas de los maestros que cotidianamente enfrentan las dificultades que otros solo ven en números, y casi nunca en imágenes.

### **2.2.3.- EL DIRECTIVO ESCOLAR Y SU PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN ESCOLAR.**

El personal directivo de las instituciones de educación primaria juega un papel fundamental dentro del funcionamiento regular de las mismas, ya que debe conducir a la escuela hacia el logro de los propósitos designados por la política educativa nacional.

Desafortunadamente, en México, las personas que llegan al cargo de directivos no pasan por un proceso de formación profesional específica (Badillo, 2005), además de ser seleccionados por poseer características que no tienen gran relación con sus aptitudes para la dirección, sino con la antigüedad laboral adquirida y la fidelidad demostrada hacia el sindicato al que pertenecen. Es en este contexto en el que profesores, comúnmente en la etapa final de su carrera profesional, acceden a los puestos directivos. Siendo entonces cuando, aquellos conscientes de su falta de capacitación, buscan la manera de prepararse para la labor que enfrentan cotidianamente, ya sea asistiendo a los cursos que la SEP ofrece o localizando por su cuenta aquella información que les sea de utilidad. Sin embargo, las investigaciones nos demuestran que “los



directores no toman conciencia de la importancia de su formación permanente” (Badillo, 2005: 6), pues la mayoría de ellos muestran resistencia hacia los programas que los organismos gubernamentales ofrecen y continúan desempeñando su labor a través del aprendizaje por ensayo y error. Como ya se mencionó, el ascenso a un puesto de dirección sucede comúnmente cuando los docentes poseen una larga trayectoria, de por lo menos veinte años de servicio, de tal suerte que son pocos los años que restan para ejercer la dirección, y cuando logran la experiencia suficiente para manejar la labor de forma adecuada, generalmente llega el tiempo de su jubilación.

La labor directiva es sumamente compleja pues debe conocer y manejar eficazmente todas las dimensiones que componen a la organización escolar, surgiendo de esta condición la multitud de funciones que conforman el puesto directivo. Son muchas las exigencias administrativas que se le imponen a la escuela primaria por parte del SEM, y el responsable de éstas es el director. Durante un ciclo escolar la supervisión demanda en repetidas ocasiones información referente a la matrícula de alumnos que compone la institución, su distribución, desempeño y promoción académica; sobre los docentes, asistencia y cumplimiento de obligaciones laborales; respecto de la infraestructura con la que se cuenta y su condición, entre otros datos originados por la escuela y demandados por distintos agentes responsables de la validación y difusión de dicha información. Sin embargo, la cuestión de mayor importancia es la habilidad que el directivo posea para poder encontrar en estas exigencias administrativas o burocráticas el

sentido pedagógico, para así obtener el mayor provecho posible a dichas actividades, las cuales de manera general consumen la mayor parte del tiempo efectivo en la labor directiva.

**Pozner (1997)**, señala que el directivo debe fungir como educador, animador pedagógico, informador, comunicador, gestor y administrador de los recursos y de la política institucional. Como se puede ver, las funciones son múltiples y denotan gran capacidad requerida para desempeñar este puesto dentro del organigrama de la educación primaria. Por su parte, Serafín Antúnez (2004) presenta una clasificación de las tareas y papeles que desarrollan los directivos escolares. Cabe aclarar que debido a la naturaleza de las acciones, para su estudio es de utilidad dicha clasificación, sin embargo, en la cotidianeidad real, los directores laboran sin distinguir conscientemente a qué tipo de tarea pertenece cada una de sus acciones.

La clasificación mencionada consiste en agrupar las tareas en los siguientes bloques: personales, interpersonales, de información y comunicación, relativas a las actividades centrales de la organización, de gestión de los recursos, de innovación y de contingencia (Antúnez, 1998: 198). En la misma línea, García Garduño (2004) retoma a Ser Giovanni para puntualizar que el trabajo del director escolar consiste en coordinar, dirigir y apoyar el trabajo de los otros, sin perder de vista los objetivos planteados, para, con base en estos, evaluar el desempeño y gestionar los recursos necesarios para cumplirlos.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS Y DISEÑO DE LA PROPUESTA.**

### **3. 1.- ANÁLISIS DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS.**

En esta sección se presentan los datos obtenidos a través de la aplicación de la técnica e instrumento de carácter cuantitativo, descrito en la metodología de la presente investigación.

La descripción de los resultados se orientan a través de las categorías previamente diseñadas a partir de la teoría revisada: liderazgo directivo en las dimensiones de gestión pedagógica, institucional y administrativa y el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social, dichas categorías se han evaluado en base a indicadores, los cuales evidencian la realidad de los evaluados.

La aplicación de los instrumentos para la recolección de la información se ha realizado de manera interpersonal, es decir de docente a directivo y de directivo a docente, tratando de lograr una evaluación imparcial.

**3.1.1.- RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO TIPO MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA.**

**TABLA N° 01**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL DE INDICADORES	SI	%	NO	%
01	N° 16154	12	5	42%	7	58%
02	N° 16156	12	4	33%	8	67%
03	N° 17601	12	5	42%	7	58%
PROMEDIO		-	-	39%	-	61%

**Fuente: Elaborado por los tesisas.**

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA**



**Figura 01**

La Figura 01 refleja una notoria falta de liderazgo de los directores de las instituciones evaluadas, al no cumplir con una mayor cantidad de los diversos indicadores de gestión pedagógica propuestos en el cuestionario, reafirmando de este modo la problemática observada de manera empírica por el equipo investigador. El problema que se refleja, genera como consecuencia una inadecuada gestión de los aprendizajes que repercute en los estudiantes para el logro de los mismos.

**Fuente: Investigación propia.**

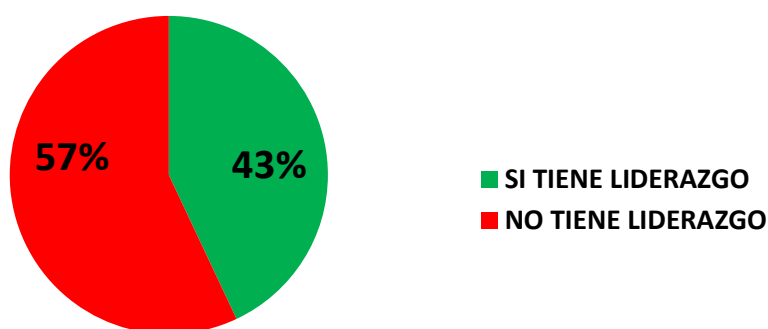
**3.1.2.- RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO, TIPO MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

**TABLA N° 02**

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL DE INDICADORES	SI	%	NO	%
01	Nº 16154	10	5	50%	5	50%
02	Nº 16156	10	4	40%	6	60%
03	Nº 17601	10	4	40%	6	60%
PROMEDIO		-	-	43%	-	57%

**Fuente: Elaborado por los tesisistas.**

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL**



**Figura 02**

La figura 02 nos muestra un escaso liderazgo en la gestión institucional de los directivos evaluados en cada una de las instituciones seleccionadas. Esta dimensión se centra en evaluar el desarrollo institucional logrado en cada uno de los centros, ya que el proceso mismo influye cada vez más, en el fomento de los aprendizajes para los estudiantes, siendo de manera directa o indirecta.

**Fuente: Investigación propia.**

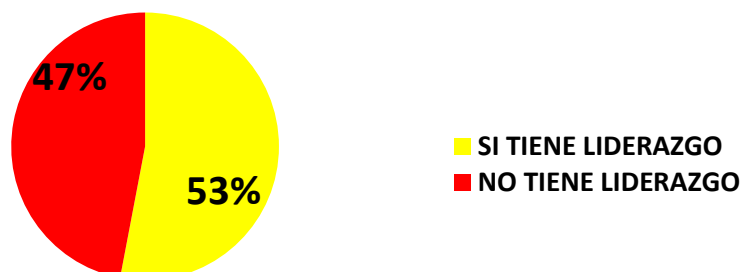
**3.1.3.-RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO TIPO MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA PARA EVALUAR EL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

**TABLA N° 03**

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL DE INDICADORES	SI	%	NO	%
01	Nº 16154	10	6	60%	4	40%
02	Nº 16156	10	5	50%	5	50%
03	Nº 17601	10	5	50%	5	50%
PROMEDIO		-	-	53%	-	47%

**Fuente: Elaborado por los tesisistas.**

**LIDERAZGO DIRECTIVO EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



**Figura 03**

La Figura 03 nos muestra un leve manejo de liderazgo en la gestión administrativa de los directivos evaluados en cada una de las instituciones seleccionadas. Esta dimensión se encarga de la administración de los recursos institucionales, en la cual los directivos actuales tienen suficiente experiencia para el manejo de este tipo de gestión en favor del desarrollo institucional y por ende del resultado final, que son los estudiantes

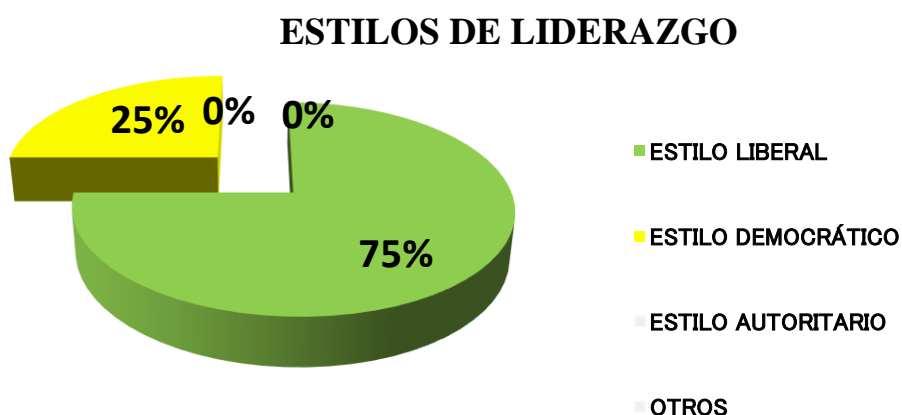
**Fuente: Investigación propia.**

**3.1.4.RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO TIPO MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA PARA IDENTIFICAR EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE EJERCEN EN SUS LABORES.**

**TABLA N° 04**

	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	I.E. 16154		I.E. 16156		I.E. 17601	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO
01	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar).	X		X			X
02	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.		X		X	X	
03	El director en el desarrollo de sus funciones muestra un estilo autoritario.		X		X		X
04	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada a según la situación requerida.		X		X		X
<b>PROMEDIO (%)</b>		<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

**Fuente: Elaborado por los tesisistas.**



**Figura 04**

La Figura 04, muestra que los directivos de las instituciones educativas encuestadas presentan un estilo de liderazgo anárquico o liberal en un 75%, mientras que un 25 % es un estilo democrático, los demás estilos no fueron tomados en cuenta por los directores evaluados.

**Fuente: Investigación propia.**

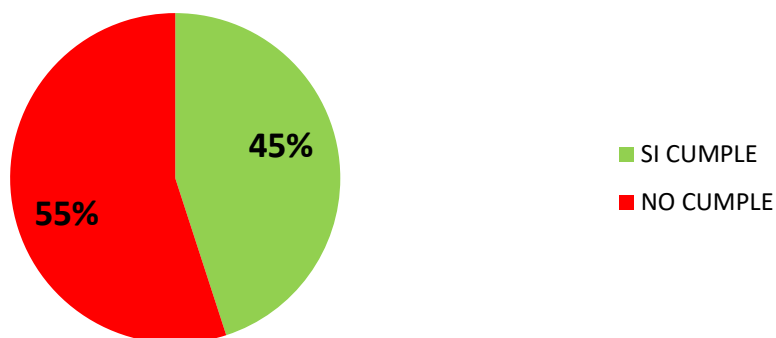
**3.1.5.- RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO TIPO MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO PROFESIONAL.**

**TABLA N° 05**

N°	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL DE INDICADORES	SI/6	%	NO/6	%
01	N° 16154	15	8	47%	7	53%
02	N° 16156	15	6	40%	9	60%
03	N° 17601	15	7	47%	8	53%
<b>PROMEDIO</b>		-	-	<b>45%</b>	-	<b>55%</b>

**Fuente: Elaborado por los tesisistas.**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DOCENTE**



**Figura 05**

La Figura 05, muestra el porcentaje de cumplimiento y no cumplimiento de los indicadores de evaluación, en el desempeño profesional que tienen cada uno de los docentes, dentro de las instituciones donde laboran. Los resultados demuestran que un gran número de docentes no tienen un aceptable rendimiento profesional, generando una baja calidad en los aprendizajes de los estudiantes.

**Fuente: Investigación propia.**

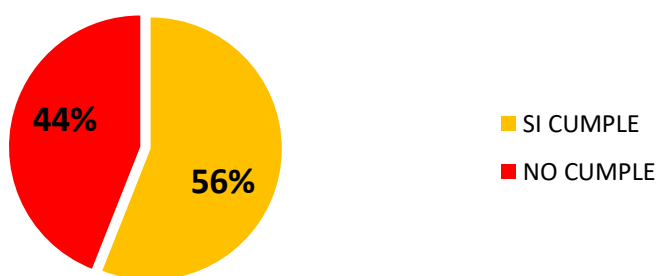


**3.1.6.RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO TIPO MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO PERSONAL.**

**TABLA N° 06**

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL DE INDICADORES	SI/6	%	NO/6	%
01	Nº 16154	09	5	56%	4	44%
02	Nº 16156	09	4	44%	5	56%
03	Nº 17601	09	6	67%	3	33%
PROMEDIO		-	-	56%	-	44%

**Fuente: Elaborado por los tesistas.**



**Figura 06**

La figura 06, muestra la evaluación personal de los docentes dentro del contexto escolar en las instituciones educativas donde laboran, en el cual nos refleja que aún falta cumplir adecuadamente con los indicadores evaluados. Esta limitación es muy perjudicial en el proceso de construcción de los aprendizajes de los estudiantes, porque nos muestra un desinterés por la labor que realizan.

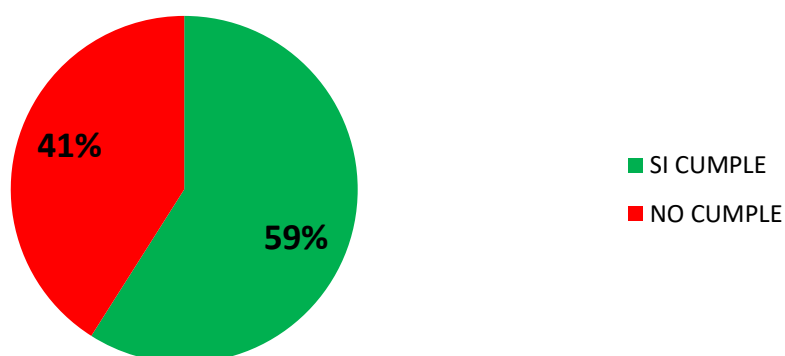
**3.1.7.- RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A DOCENTES DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL PRIMARIO TIPO MULTIGRADO DEL DISTRITO DE SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA PARA EVALUAR SU DESEMPEÑO SOCIAL.**

**TABLA N° 07**

Nº	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL DE INDICADORES	SI/6	%	NO/6	%
01	Nº 16154	08	5	63%	3	37%
02	Nº 16156	08	4	50%	4	50%
03	Nº 17601	08	5	63%	3	37%
PROMEDIO		-	-	59%	-	41%

Fuente: Elaborado por los tesisistas.

**EVALUACIÓN DE LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LOS DOCENTES.**



**Figura 07**

La Figura 07, muestra el compromiso social de los docentes en la construcción de los aprendizajes de los estudiantes, pero aquí encontramos un bajo cumplimiento de estos indicadores, que a la vez no contribuyen en esa construcción. Es de mucha necesidad, encontrar el desarrollo de esta dimensión en favor de la calidad de los aprendizajes.

### **3.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO TEÓRICO.**

#### **TALLER DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL PRIMARIA DEL DISTRITO SAN FELIPE, PROVINCIA DE JAÉN, REGIÓN CAJAMARCA.**

##### **3.2.1 INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación basado en la realización de taller de liderazgo de mejora para la gestión de los aprendizajes, se ha considerado llevar a cabo, debido al permanente cuestionamiento que existe a la gestión escolar, centrada en la gestión de los aprendizajes sobre todo a las instituciones de educación básica regular, como es el presente caso, que se aplica a instituciones educativas del ámbito rural, donde su problemática es más profunda y difícil, en comparación con las del ámbito urbano.

Así mismo se pretende explorar el funcionamiento de tres instituciones educativas básicamente desde la gestión pedagógica, considerando los roles y funciones de los distintos actores y su grado de participación en la gestión escolar, a fin de comprender la distancia existente entre el “deber ser” y el “ser”

A través del diseño del presente taller sobre liderazgo, se pretende orientar la labor pedagógica de las instituciones en estudio; es decir se tiene entre sus objetivos poner a disposición de directivos y docentes, un trabajo de investigación que refleje la validez y confiabilidad en lo que respecta a la relación existente entre el liderazgo de directivos y docentes con la gestión de los aprendizajes, que permita de algún modo corregir deficiencias y de ésta manera

mejorar en la práctica pedagógica de las instituciones educativas en estudio.

### **3.2.2 FUNDAMENTACIÓN**

#### **DESDE EL PUNTO DE VISTA PEDAGÓGICO.**

El taller propuesto con los módulos indicados permitirá:

- a.-** Utilizar todo lo que está disponible en el sistema de relaciones más cercano al estudiante, para propiciar su interés y un mayor grado de participación e implicación personal en las tareas de aprendizaje.
- b.-** Organizar situaciones que favorezcan el desarrollo intelectual, afectivo y social del alumno
- c.-** Dar sentido último a la dimensión de compromiso, e incluso de vocación de la tarea docente, porque gracias a él los sueños toman cuerpo y se encarnan en proyectos concretos, únicos y singulares, anhelados por una comunidad.

#### **DESDE EL PUNTO DE VISTA PSICOLÓGICO**

El taller propuesto con los módulos indicados permitirá:

- a.-** Brindar las condiciones exigidas, no sólo para la formación de la actividad cognoscitiva de los estudiantes, sino también para los distintos aspectos de su personalidad.
- b.-** Fomentar en los alumnos el desarrollo de una serie de cualidades de su personalidad, como resultado de la interacción en las situaciones grupales, que además genera un clima emocional favorable muy eficaz para el aprendizaje.

**c.-** Preparar al alumno para el mundo adulto, proveyéndolo de instrumentos y de medios de orientación en su realidad, que incidirán en una participación organizada y activa en el proceso cambiante de transformación social.

### **DESDE EL PUNTO DE VISTA EPISTEMOLÓGICO**

El taller propuesto con los módulos indicados permitirá:

Adquirir una disposición favorable para aprender significativamente, es decir, debe estar motivado para relacionar el nuevo material de aprendizaje con lo que ya sabe.

### **3.2.3 CARACTERÍSTICAS TEÓRICAS**

#### **A.- Teoría del Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.**

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

**a.-** La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

**b.-** La conducta de relación: Grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional. Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como al alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

- Decir (Alta Tarea - Baja Relación):

El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

- Vender (Alta Tarea - Alta Relación): El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

- Participar (Baja Tarea - Alta Relación): El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.
- Delegar (Baja Tarea - Baja Relación): El líder proporciona poca dirección a apoyo.

## **B.- Teoría del Liderazgo de Creación de Roles de George Graen.**

George Graen, cree que las teorías populares sobre el liderazgo se basan en su falso supuesto. Teorías tales como la Red del Liderazgo y el modelo de contingencias de Fiedler suponen que la conducta del líder se caracteriza por un estilo de liderazgo estable y típico. Es decir, estos modelos parten de la hipótesis de que un líder trata a todos sus subordinados prácticamente de la misma manera.

En este caso, se cree que el líder muestra un patrón de conducta similar respecto a todos sus empleados.

Graen, por el contrario, sostiene que los líderes desarrollan relaciones únicas de persona a persona con cada uno de los individuos que tiene a su cargo. A este tipo de relación los científicos conductistas la denominan díada vertical. Es por ello que al enfoque de Graen se lo conoce como el "modelo de enlace vertical de díadas del liderazgo (EVD)". Se dice que la formación de díadas verticales es un proceso que tiene lugar de manera natural y que resulta del intento de un líder de delegar y de asignar roles de trabajo. Como consecuencia de este proceso, Graen

predice que se desarrollará unas relaciones de intercambio entre el líder y los miembros de grupo: intercambio dentro del grupo e intercambio fuera del grupo.

Si el modelo de Graen es correcto, debería existir una relación significativa entre el tipo de intercambio líder-miembro y los resultados relacionados con el trabajo. La investigación ha confirmado esta predicción.

El modelo EVD de Graen pone de relieve la importancia que reviste el adiestramiento de los gestores en la mejora de las relaciones líder-miembro. En condiciones ideales, se haría así posible tanto la satisfacción en el trabajo como el rendimiento de los empleados, además de disminuir la rotación de personal en la empresa. Aparte del adiestramiento, el investigador de EVD Robert Vecchio ofrece las siguientes sugerencias, tanto para los seguidores como para los líderes, para mejorar la calidad de los intercambios líder-miembro:

- Los empleados nuevos deberían ofrecer a su supervisor lealtad, apoyo y disposición para la cooperación.
- Si uno no es miembro del grupo ha de aceptar su situación y tratar de convertirse en miembro del grupo mostrándose cooperativo y leal. De lo contrario, debería marcharse.
- Los gestores deberían tratar conscientemente de ampliar sus grupos.



- Los gestores han de ofrecer a su personal amplias oportunidades de dar pruebas de sus aptitudes

### **C.- Teoría del liderazgo camino- meta de La Ohio State.**

En esencia, este enfoque establece que la misión del líder consiste en ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proporcionarle suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión "camino - meta" deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino para que sus seguidores lleguen al logro de sus objetivos de trabajo y recorran el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de la estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- El líder directivo: Permite a los subordinados saber lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizarse y da guías específicas de cómo lograr las tareas.
- El líder que apoya: Es amistoso y muestra interés por las necesidades de sus subordinados.
- El líder participativo: Consulta con los subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

- El líder orientado al logro: Establece metas de desafío y espera que los Subordinados se desempeñen a su nivel más alto.

#### **D.- Teoría del Liderazgo Transformador.**

El liderazgo transformador pretende un líder que considerando al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse, pueda elevarle sus necesidades y valores y aumentarle la conciencia de lo que es importante; incrementar su madurez y motivación para que trate de ir más allá de sus propios intereses, sino del grupo, de la organización y de la sociedad.

Considera un enfoque diferente y moderno de liderazgo. Su concepto de líder no se basa en la persona que toma las decisiones en sí, sino en la medida de que el grupo lo reconozca como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo es un proceso de permanente readecuación e inherente a toda la vida. El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, y no solo su desempeño.

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

a.- Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.

b.-Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.

c.- Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **E.- Teoría del Liderazgo Transaccional**

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

## **F) Teorías de los rasgos o características personales**

Consideran que el líder nace con unos rasgos, características o cualidades innatas. Mantienen que o se nace con cualidades como inteligencia, carisma, optimismo, espíritu de lucha, etc., o no se pueden desarrollar por mucha formación que se reciba

Ejemplos de líderes innatos son Ernesto Eché Guevara, Madre Teresa de Calcuta, Eva Perón, etc.

## **G) Teorías del Liderazgo sobre el Comportamiento de la Persona.**

Se basan en la observación del comportamiento de diferentes líderes. Aquí podemos destacar:

### **a.- Teoría X y Teoría Y**

Douglas McGregor, afirma que existen 2 modelos radicalmente de personas en relación a su actitud frente al trabajo, lo que llevará a dos visiones diferentes en la dirección de personas.

**b.-** Por un lado están las personas a las que no les gusta el trabajo, no quieren asumir responsabilidades, prefieren que les manden, trabajan sólo para ganar dinero (**Teoría X**).

**c.-** Por otro lado están las personas que aman el trabajo, son activos, les gusta asumir responsabilidades, son creativos, independientes, etc. (**Teoría Y**).

Dependiendo de la concepción que tenga el líder de los individuos (X o Y), ejercerá un estilo de liderazgo autoritario o participativo.

#### **H) Teoría de la Malla Gerencial de Robert Blake y Jane Mouton.**

Los mencionados investigadores partiendo de estudios anteriores elaboraron una rejilla o malla gerencial en la que se pueden identificar hasta 81 estilos de liderazgo diferentes dependiendo de la conducta del líder:

- Si está más preocupado por las personas
- Si su mayor interés es la producción

#### **I) Teoría del Desarrollo Cognitivo de Lev Vygotsky**

La teoría de Vygotsky se basa principalmente en **el aprendizaje sociocultural** de cada individuo y por lo tanto en el medio en el cual se desarrolla.

Vygotsky considera **el aprendizaje** como uno de los mecanismos fundamentales del desarrollo. En su opinión, la mejor enseñanza es la que se adelanta al desarrollo. En el modelo de aprendizaje que aporta, el contexto ocupa un lugar central. La interacción social se convierte en el motor del desarrollo.

El pensamiento psicológico de Vygotsky surge como una respuesta a la división imperante entre dos proyectos: el idealista y el naturalista, por ello propone una psicología científica que busca la reconciliación entre ambas posiciones o proyectos. Sus aportaciones, hoy toman una mayor relevancia por las diferencias entre los enfoques existentes

dentro de la psicología cognitiva. Vygotsky rechaza la reducción de la psicología a una mera acumulación o asociación de estímulos y respuestas.

La psicología de Vygotsky pondera la actividad del sujeto, y éste no se concreta a responder a los estímulos, sino que usa su actividad para transformarlos. Para llegar a la modificación de los estímulos el sujeto usa instrumentos mediadores. Es la cultura la que proporciona las herramientas necesarias para poder modificar el entorno; además, al estar la cultura constituida fundamentalmente por signos o símbolos, estos actúan como mediadores de las acciones.

“Para Vygotsky, el *contexto social* influye en el aprendizaje más que las actitudes y las creencias; tiene una profunda influencia en cómo se piensa y en lo que se piensa. El contexto forma parte del proceso de desarrollo y, en tanto tal, moldea los procesos cognitivos.

Vygotsky introduce el concepto de '**zona de desarrollo próximo**' que es la distancia entre el nivel real de desarrollo y el nivel de desarrollo potencial. Para determinar este concepto hay que tener presentes dos aspectos: la importancia del contexto social y la capacidad de imitación. Aprendizaje y desarrollo son dos procesos que interactúan.

#### **J.- Teoría del Aprendizaje Significativo de David Ausubel**

En el aprendizaje significativo el conocimiento se centra en **relacionar los aprendizajes previos con la nueva información**, en oposición al aprendizaje por repetición o memorístico, Ausubel considera que no es únicamente el

proceso de relacionar conocimientos sino de comprenderlos, pues para que un aprendizaje sea efectivo es necesario comprender, emplear lo ya conocido con sus intereses, necesidades y potencialidades

Para relacionar el aprendizaje es necesario tomar en cuenta tres aspectos esenciales:

- Relacionar los nuevos aprendizajes con los anteriores conocimientos de los alumnos
- Propiciar la memorización comprensiva, no por repetición
- Tomar en cuenta la funcionalidad de lo aprendido

De acuerdo a lo indicado Ausubel considera que un aprendizaje es significativo cuando las ideas se relacionan con una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición en su estructura cognoscitiva del alumno.

Según Ausubel (1986) El Aprendizaje Significativo, es una teoría cognitiva y, como tal, tienen por objeto explicar teóricamente el proceso de aprendizaje. Se preocupa de los procesos de comprensión, transformación, almacenamiento y uso de la información envueltos en la cognición.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> Ausubel, D.P (1976) *Psicología Educativa. Una perspectiva cognitiva*. Ed. Trillas. México.

### **3.2.4.- CARACTERÍSTICAS PRÁCTICAS.**

El taller sobre liderazgo para mejorar la gestión de los aprendizajes en instituciones educativas de nivel primaria del distrito San Felipe, provincia de Jaén, Región Cajamarca, se realizará de manera práctica y dirigido al personal directivo y docente, los mismos que se efectuarán en 3 módulos de interaprendizaje, desarrollando la temática presentada y haciendo uso de una serie de estrategias y técnicas expositivas.

Se elaborará una guía metodológica y material impreso diverso. Se pondrá mayor énfasis en los trabajos en equipo, y las actividades de recreación y sociabilización plasmadas en la guía.



#### **IV. CONCLUSIONES**

- Se logró proponer y diseñar un taller de liderazgo distribuido en seis módulos ,con la finalidad de mejorar los procesos de gestión de los aprendizajes.
- La presente investigación orienta al fortalecimiento del liderazgo de directivos y docentes que conduzca finalmente a una mejora progresiva de los aprendizajes
- La revisión teórica realizada durante este proyecto de investigación hace referencia a la variedad de factores involucrados tanto en el liderazgo como en la gestión de los aprendizajes, pareciendo la conjunción de ambas variables interminable, sin embargo, su relación se muestra claramente al conocer el espacio de influencia del trabajo del director y el de docentes en la escuela primaria.

## V. RECOMENDACIONES

A continuación se mencionan algunas recomendaciones que se consideran pertinentes para aquellos interesados en abordar la temática tratada en este documento.

- Será de mucha utilidad en el presente estudio de investigación, la base teórica que describe a las variables, haciendo llegar un claro mensaje a lo que se pretende relacionar de manera objetiva y lógica.
- El presente estudio generará cierta expectativa, al haberse realizado en un contexto de zona rural, atendiendo sus demandas propias de la problemática que presenta en los ámbitos de gestión de liderazgo y el desempeño docente en mejora de la gestión de los aprendizajes.
- Se sugiere tanto a directivos y docentes de las instituciones en estudio, poner en práctica el aporte del presente trabajo, por cuanto su propósito final es la mejora de la calidad educativa.
- La presente investigación una vez ejecutada fortalecerá el liderazgo de directivos y docentes, con lo que se logrará una mejora sustantiva de los aprendizajes.

## VI.-BIBLIOGRAFÍA.

1. ZARATE RAMÍREZ, Dilma. (2011). Tesis de Maestría "Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima". UNMSM. Facultad de Educación. Pág.8.
2. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 81.
3. Raczynski, D. & Muñoz, G. (2005). Efectividad escolar y cambio educativo en condiciones de pobreza en Chile. Santiago de Chile: Ministerio de Educación de Chile. Marcel, M. (2009). ¿Por qué la Educación Municipal?. En M, Marcel. & D, Raczynski (Eds.), La asignatura pendiente: Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile pp. 33-39.
4. Robinson, V. (2010). Del Liderazgo al resultado de los estudiantes. Obtenido el 26 de Marzo de 2010 de <http://www.educarchile.cl/>.
5. Leith Wood, K, (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Salesianos Impresores.
6. ALFONSO Alicia. (2001). La excelencia gerencial en educación. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13.
7. GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117.
8. CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215.
9. CASTRO, L. (2004). El Desempeño Laboral del Docente Universitario como Líder Transformacional. Resumen. Trabajo Especial de Grado. Maracay: Universidad Bicentennial de Aragua.
10. Guedez, V. (1995). Gerencia, Cultura y Educación. Fondo Editorial Tropykos. CLACDEC. Caracas. Venezuela.
11. ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires.
12. GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos.
13. HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418.

14. ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires.
15. CHIAVENATO Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 183.
16. GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 186.
17. GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185.
18. CUEVA Alonso (2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206.
19. PRATT Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de Cultura Económica. Pág. 173.
20. CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126.
21. KOONTZ Harold y WEHRICH Heinz (2001). Elementos de Administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328.
22. MARTI Isaber (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: CEAC. Pág. 281.
23. COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114.
24. ROBBINS Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Octava edición. México DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pág. 347.
25. VALDIVIA Edgar (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10
26. FARRE Josep y LASHERAS Gracia (2002). Enciclopedia de la psicología. Barcelona: Océano. Pág. 125.
27. GARZA Juan (2000). Administración contemporánea. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103.
28. FERNÁNDEZ José y ÁLVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276.
29. MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228.
30. CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 336.

31. LUSSIER Robert (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67.
32. ROJAS Guillermo (1997). Psicología social y nuevo líder. 1era edición. Santa Fe de Bogotá: Magisterio. Pág. 104.
33. ARAQUE Julián y RIVERA Nicomedes (2005). Psicología Organizacional e industrial. Bogotá: ECOE. Pág. 201.
34. CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill.
35. COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa.
36. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo: "La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California" 2008.
37. Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Argentina: AIQUE.

## **BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA**

- <http://www.monografias.com/trabajos20/estadistica/estadísticaShtml#chi>.
- <http://www.perueduca.pe/documents/10191/a512d434-4866-4d67-a795-2d0d709b9c69>.
- <http://www.slideshare.net/misproducciones/maestria-proyecto-tesis>.
- [http://issuu.com/cecyhernandez/docs/propuesta\\_taller\\_lid.\\_Transformacional](http://issuu.com/cecyhernandez/docs/propuesta_taller_lid._Transformacional).

# ANEXOS

## **ENCUESTA N° 01**

### **PRESENTACIÓN**

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al liderazgo y su estilo del mismo que presenta el director en la I.E. donde usted labora. Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

### **DATOS GENERALES**

- 1.- Edad: ..... años.**
- 2.- Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )**
- 3. Condición de trabajo: Contratado ( ) Nombrado ( )**
- 4. Institución donde labora: .....**
- 5.- Tiempo de trabajo en la institución: .....**
- 6.- Tiempo de servicio en la docencia: .....**

N°	ÍTEMS	SI	NO
<b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b>			
01	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.		
02	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza de los aprendizajes en todos los estudiantes.		
03	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes		
04	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.		
05	El director ayuda en el logro del cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.		
06	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.		
07	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones		
08	El director promueve el trabajo en equipo		
09	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de los aprendizajes en la I.E.		
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.		
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño del mismo.		
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.		
<b>GESTIÓN INSTITUCIONAL</b>			
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.		
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente.		
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.		
16	La institución educativa tiene el P.E.I.		
17	La institución educativa aplica el P.E.I.		
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.		
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.		
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.		
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.		
22	El director fomenta y logra la colaboración, así como la participación del docente en actividades académicas y administrativas.		
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>			
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.		
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.		
25	El director se actualiza y capacita permanente		
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.		
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.		
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.		
29	El director es emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.		



<b>30</b>	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.		
<b>31</b>	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.		
<b>32</b>	El director tiene cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.		
<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>			
<b>33</b>	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar).		
<b>34</b>	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.		
<b>35</b>	El director en el desarrollo de sus funciones muestra un estilo autoritario.		
<b>36</b>	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada a según la situación requerida.		

## ENCUESTA N° 02

### PRESENTACIÓN

Distinguido director(a) la presente encuesta tiene por finalidad recoger información acerca del trabajo o desempeño que tiene el docente en la I.E. donde usted dirige. Por ello rogaría a que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

### DATOS GENERALES

- 1.- Institución educativa donde dirige:.....
- 2.- Años de experiencia como director(a).....
- 3.- Años de experiencia como docente.....
- 4.- Tiempo de trabajo como director(a) en la actual I.E.....
- 5.- Edad.....
- 6.- Condición de trabajo: Contratado ( ) Nombrado ( )

N°	ÍTEMS	SI	NO
<b>DIMENSIÓN PROFESIONAL</b>			
01	El docente demuestra orden y disciplina en clase.		
02	El docente prepara y planifica sus sesiones de aprendizaje.		
03	El docente usa metodología y estrategias adecuadas en cada sesión		
04	El docente hace uso de metodología actualizada en su clase.		
05	El docente se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.		
06	El docente motiva en clase.		
07	El docente realiza su programación curricular de manera anticipada.		
08	El docente realiza seguimientos al rendimiento y/o aprendizaje de sus alumnos.		
09	El docente está preparado académicamente		
10	El docente participa en el intercambio de experiencias exitosas		
11	El docente tiene documentación técnico-pedagógica al día		
12	El docente se encuentra capacitado para desempeñar sus labores.		

13	El docente evalúa de manera justa y adecuada.		
14	El docente actúa con responsabilidad en su trabajo.		
15	El docente promueve la creatividad en sus alumnos y permite que construyan sus propios aprendizajes.		
<b>DIMENSIÓN PERSONAL</b>			
16	El docente se esfuerza por mejorar su desempeño profesional.		
17	El docente tiene vocación para la enseñanza.		
18	El docente demuestra responsabilidad y puntualidad en sus actividades.		
19	El docente cumple y hace cumplir el reglamento a nivel de institución y demás instancias educativas.		
20	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.		
21	El docente fomenta la práctica de valores en la I.E.		
22	El docente actúa con justicia e imparcialidad con sus alumnos.		
23	El docente demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.		
24	El docente demuestra coherencia entre lo que dice y hace.		
<b>DIMENSIÓN SOCIAL</b>			
25	El docente demuestra identificación con su institución educativa.		
26	El docente promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.		
27	El docente participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.		
28	El docente es orientador y consejero con sus alumnos.		
29	El docente es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.		
30	El docente fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.		
31	El docente se interrelaciona y tiene buen trato con sus alumnos.		
32	El docente promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.		

## **TALLER: EL LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA EN LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES.**

### **Introducción.**

La gestión educativa, en las organizaciones escolares ha cobrado mayor realce, frente a los cambios permanentes del conocimiento y la tecnología que se vienen acrecentando continuamente en todos los ámbitos de la ciencia, tecnología y en especial en el de educación, donde se busca fortalecer la misma a través de medios o procesos, que de manera interna o externa se involucren el quehacer cotidiano para la mejora de la misma.

Uno de esos medios o procesos es el liderazgo, el cual es utilizado de manera intencional o no, por cada uno de los agentes del servicio educativo. En ese sentido se puede afirmar que el ámbito educativo, las organizaciones escolares también necesitan de líderes que se muevan de lo convencional a lo actual, para responder al mundo globalizado y formar ciudadanos capaces de ser productivos en esta era de cambios.

No cabe duda de los beneficios que este hecho conlleva en materia educativa, sin embargo para maximizar este recurso se necesita mucha disposición al cambio, que para muchos puede resultar abrumador, por ello se requiere entre otros aspectos importantes, una forma de liderazgo o estilo, que promueva el espíritu de formación continua y disposición a cambios paradigmáticos en las formas de enseñanza y aprendizaje. Ante esta necesidad

y como fruto del estudio de tesis: “Diseño de un taller de Liderazgo para la mejora de la gestión de los aprendizajes en 3 instituciones de Educación Primaria, del distrito de San Felipe, provincia de Jaén, región Cajamarca 2010” se propone la plataforma del Liderazgo para ayudar a los Directores y Docentes de los Centros Escolares a fin de incluir de forma exitosa las herramientas y estrategias necesarias.

## **Descripción**

Este taller es el resultado de una de las propuestas del trabajo de investigación titulado “Diseño de un taller de Liderazgo para la mejora de la gestión de los aprendizajes en 3 instituciones de Educación Primaria, del distrito de San Felipe, provincia de Jaén, región Cajamarca 2015” como una respuesta ante la necesidad de brindar herramientas de liderazgo a los Directores de las instituciones educativas ante el fenómeno de gestionar los aprendizajes.

Este es un taller que consistirá en 6 jornadas de trabajo dirigido a docentes y especialmente a directores de instituciones educativas que deseen dentro de su proceso de mejora continua, la actualización en cuanto a estrategias de Liderazgo, desde el enfoque del Liderazgo pedagógico, directivo y su relación con la gestión escolar centrada en los aprendizajes dentro del campo educativo.

## **Objetivos**

- Fortalecer el liderazgo de los directores, enfocado a mejorar la gestión escolar con mayor énfasis en el ámbito pedagógico, así como en los ámbitos institucional y administrativo de las instituciones educativas que dirigen.
- Reconocer las características del modelo del Liderazgo Pedagógico y directivo para potenciar el uso de las estrategias del mismo en la gestión escolar centrada en los aprendizajes.
- Ofrecer a los directores y docentes la oportunidad de actualización en cuanto a nuevas tendencias de liderazgo relacionadas con la gestión de los aprendizajes.

## **Metas**

- Capacitar al 100% a directores y maestros de las instituciones educativas seleccionadas acerca del Liderazgo Pedagógico y Directivo en el uso de la gestión de los aprendizajes.
- Elaborar un plan de mejora en base a los productos de cada sesión para facilitar el liderazgo de la gestión de los aprendizajes de cada uno de sus estudiantes.

## **Participantes**

Dirigido a 3 directores y a 12 docentes del nivel primario de las instituciones multigrado del distrito de San Felipe, Provincia de Jaén.

## **Recursos**

### **Materiales**

- Aula que reúna las siguientes condiciones: pizarra blanca, mesas y con buena ventilación para trabajar.
- Marcadores.
- Diplomas para el final del curso.
- Folders, lapiceros y papelería para soporte teórico.
- Computadoras con acceso a Internet.

### **Duración**

- 6 jornadas con 4 horas pedagógicas de 45 min. cada una.
- Total de horas: 24.

## CONTENIDOS

CONTENIDOS	MODULOS
Antecedentes de Estudio de Liderazgo y Gestión escolar centrada en los aprendizajes.	MODULO N°1
Evolución de las concepciones de Liderazgo.	MODULO N°2
Liderazgo Pedagógico y sus componentes.	MODULO N°3
Liderazgo Directivo y sus componentes.	MODULO N°4
Estrategias de liderazgo para fomentar el logro de los aprendizajes.	MODULO N°5
Contexto actual de la gestión de los aprendizajes en el ámbito pedagógico, institucional y administrativo.	MODULO N°6



## DESARROLLO DE MÓDULOS.

<b>MODULO I</b>	
Antecedentes de Estudio de Liderazgo y Gestión Escolar centrada en los aprendizajes.	
<b>OBJETIVOS:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocer los antecedentes de la investigación sobre Liderazgo en relación con la gestión escolar de los aprendizajes.</li> <li>2. Establecer una comparación de los antecedentes de la investigación con el diagnóstico del nivel de gestión de las instituciones educativas.</li> </ol>	
<b>METODOLOGÍA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expositiva.</li> <li>• Discusión por equipos.</li> </ul>	
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de Power Point.</li> <li>• Laptop, pizarra.</li> <li>• Plumones.</li> <li>• Material impreso para discusión.</li> </ul>	
<b>PRODUCTO ACREDITABLE:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación de liderazgo y gestión en los aprendizajes de cada uno de los participantes en sus instituciones educativas.</li> </ul>	
<b>TIEMPO :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 sesiones de 45 minutos cada uno.</li> </ul>	

<b>MODULO N° 02</b>	
Evolución histórica de las concepciones de Liderazgo.	
<b>OBJETIVOS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales corrientes de liderazgo, su evolución y características.</li> <li>• Individualizar las prácticas de los participantes, identificándose con uno o más de los estilos de liderazgo.</li> <li>• Identificar los tipos de Liderazgo actuales.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase expositiva de la evolución de los modelos de liderazgo.</li> <li>• Trabajo en equipo para discusión y presentación de características de los tipos de liderazgo más reconocidos ( autocrático, democrático, permisivo, situacional)</li> <li>• Trabajo en equipo: simulación para presentación de diferentes estilos de liderazgo.</li> <li>• Trabajo individual: reconocer las características de Líder de cada participante.</li> <li>• Presentación de las nuevas tendencias de liderazgo.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Power Point.</li> <li>• Material impreso para discusión.</li> <li>• Videos para presentar a líderes.</li> <li>• Proyector multimedia, Laptop.</li> <li>• Pizarra, plumones.</li> </ul>
<b>PRODUCTO ACREDITABLE:</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Elaboración de un cuadro comparativo entre los distintos tipos de Liderazgo.</li> <li>2.- Presentación de un perfil individual que incluya las características de liderazgo.</li> </ol>
<b>TIEMPO:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 sesiones de 45 minutos cada una.</li> </ul>

<b>MODULO N° 03</b>	
Liderazgo Pedagógico y sus componentes	
<b>OBJETIVOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el Liderazgo pedagógico y sus componentes</li> <li>• Reconocer las características que debe poseer el líder educativo a partir del Liderazgo Pedagógico.</li> </ul>	
<b>METODOLOGÍA:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clase expositiva, presentación liderazgo pedagógico.</li> <li>• Trabajo en equipo: identificación de las características del líder educativo y el liderazgo pedagógico.</li> <li>• Trabajo por parejas: a partir de presentación de casos extraer las características educativas que se reconozcan del liderazgo pedagógico.</li> </ul>	
<b>RECURSOS:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación Power Point.</li> <li>• Material impreso para discusión</li> <li>• Laptop, pizarra, plumones.</li> </ul>	
<b>PRODUCTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un Mapa Conceptual con los componentes del liderazgo pedagógico.</li> </ul>	
<b>TIEMPO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 sesiones de 45 minutos.</li> </ul>	

<b>MODULO N° 04</b>
Liderazgo Directivo y sus componentes.
<b>OBJETIVOS:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Identificar el Liderazgo Directivo y sus componentes</li> <li>2.- Reconocer las características que debe poseer el líder educativo a partir del Liderazgo Directivo.</li> </ol>
<b>METODOLOGÍA:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Clase expositiva, presentación liderazgo directivo.</li> <li>2.- Trabajo en equipo: identificación de las características del líder educativo y el liderazgo directivo.</li> <li>3.- Trabajo por parejas: a partir de presentación de casos extraer las características educativas que se reconozcan en el liderazgo directivo.</li> </ol>
<b>RECURSOS:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Presentación Power Point.</li> <li>2.- Material impreso para discusión.</li> <li>3.- Laptop, pizarra.</li> <li>4.- Plumones, borrador.</li> </ol>
<b>PRODUCTO ACREDITABLE:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un Mapa Conceptual con los componentes del Liderazgo directivo.</li> </ul>
<b>TIEMPO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 sesiones de 45 minutos.</li> </ul>

<b>MODULO N° 05:</b>
Estrategias de liderazgo pedagógico para una buena gestión de los aprendizajes.
<b>OBJETIVO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear estrategias de liderazgo pedagógico, que permitan la mejora de los aprendizajes dentro de la comunidad educativa.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de las estrategias de liderazgo pedagógico, empleadas en el contexto educativo actual; y su relación con las estrategias propuestas para la mejora de la gestión de los aprendizajes.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación Power Point.</li> <li>Material impreso para trabajo individual.</li> <li>Laptop, pizarra, plumones.</li> </ul>
<b>PRODUCTO ACREDITABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exposición por equipos, sobre las estrategias de liderazgo pedagógico asumidas, para la buena gestión de los aprendizajes.</li> </ul>
<b>TIEMPO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2 sesiones de 45 min.</li> </ul>

<b>MODULO N° 06</b>	
Contexto actual de la gestión de los aprendizajes, bajo el enfoque del liderazgo pedagógico y directivo.	
<b>OBJETIVOS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionar la actual gestión de los aprendizajes en los centros escolares con el enfoque teórico del liderazgo pedagógico y directivo.</li> <li>• Elaboración de plan de fortalecimiento directivo y docente bajo las conclusiones encontradas en la relación liderazgo y gestión de los aprendizajes.</li> </ul>
<b>METODOLOGÍA:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de guías de trabajo que incluirá: análisis del Liderazgo del Centro Escolar en relación al liderazgo pedagógico.</li> <li>• Elaboración de Plan de Fortalecimiento directivo y docente bajo el enfoque de Liderazgo transformacional y directivo.</li> </ul>
<b>RECURSOS:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Material impreso: guías de trabajo</li> <li>• Laptop, pizarra.</li> <li>• Plumones, borrador.</li> </ul>
<b>PRODUCTO:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de fortalecimiento directivo y docente, en base al nivel real de liderazgo pedagógico y directivo respectivamente.</li> </ul>
<b>TIEMPO:</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 sesiones de 45 minutos.</li> </ul>

# TALLER DE LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES.

**MODULO N° 05:** Estrategias de Liderazgo Pedagógico para una Buena gestión de los aprendizajes.

## 1.- DATOS INFORMATIVOS.

- **CENTROS DE APLICACIÓN :** Instituciones Educativas  
Multigrados del Nivel Primaria.
- **LUGAR :** Distrito de San Felipe-Provincia de  
Jaén-Región Cajamarca.
- **DIRIGIDO A :** Directivos y Docentes.
- **FECHA :** **Inicio** : .... /.... /.....  
**Término** : ..../...../.....

## 2.- FUNDAMENTACIÓN.

El desarrollo del presente módulo, obedece a la propuesta de un Taller de Liderazgo para la mejora de la gestión de los aprendizajes, involucrando a directivos y docentes como actores principales de dicho proceso. Dicho taller abarca el desarrollo de este y otros módulos más, los cuales buscan mejorar el proceso antes mencionado para el logro de una formación integral de los estudiantes.

El fin principal de este módulo es, la búsqueda de estrategias de liderazgo pedagógico en docentes y directivos, respecto a las que realizan en sus prácticas educativas cotidianas. La búsqueda de dichas estrategias, implica seleccionarlas en función a la adaptación de cada una de estas con quien o quienes lo asumen, con la única finalidad que puedan llevarlo de manera constante en su práctica constante, así como asumir estrategias de liderazgo no utilizadas aún por directivos y docentes dentro de las organizaciones escolares donde laboran, a partir de la propuesta que se hace de las mismas.

### **3.- METODOLOGÍA A EMPLEAR.**

- Análisis de estrategias de liderazgo propuestas.
- Comparación de estrategias de liderazgo empleadas vs estrategias propuestas.
- Exposiciones.
- Selección y crítica de las estrategias propuestas y complementar las propias después del análisis y comparación de las mismas.

### **4.- MEDIOS Y MATERIALES.**

- 1.- Presentaciones en Power Point.
- 2.- Material impreso para trabajo grupal.
- 3.- Proyector multimedia, Laptop, pizarra, plumones, usb.
- 4.- Cuaderno de notas o apuntes.



## **5.- PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS APRENDIZAJES POR DIRECTIVOS Y DOCENTES.**

### **5.1.- Organización y funcionamiento de círculos de reflexión para**

**mejorar el desempeño de directivos y docentes.** Cada director/a al interior de su centro escolar debería organizar un Círculo de Reflexión para la mejora de su desempeño junto con los docentes, el cual es un espacio de diálogo, intercambio y reflexión sobre los procesos pedagógicos que contribuyen a mejorar la calidad de la educación en el aula. Dicho círculo de reflexión, se reúne al menos, una vez al mes, en el día, hora que de común acuerdo convenga el director/a y docentes.

Entre algunos puntos sugeridos para abordar se pueden mencionar los siguientes:

### **5.2.- Compartir metodologías y prácticas pedagógicas** que puedan

ser incorporadas en la planificación didáctica mensual, para el desarrollo de contenidos.

### **5.3.- Evaluar la efectividad del proceso de aprendizaje en el aula,**

haciéndose preguntas como las siguientes: ¿Están niños y niñas aprendiendo y comprendiendo los contenidos programáticos?, ¿Nos sentimos satisfechos con los avances en el aprendizaje de niños y niñas?, ¿Estamos haciendo uso efectivo del tiempo de clases?, ¿Estamos utilizando todos los recursos educativos disponibles, en el centro escolar, para propiciar aprendizajes activos y efectivos en el

aula?, ¿Qué metodologías y prácticas pedagógicas nos están funcionando, para que niños y niñas aprendan?, ¿Qué podríamos innovar en nuestra práctica docente, que facilite el aprendizaje de niños y niñas?, ¿Qué obstaculizadores internos y externos nos dificultan el proceso de aprendizaje en el aula? ¿Qué podemos hacer para solventarlos?, ¿Qué actitudes positivas de los/as docentes ayudan a los alumnos/as a mejorar sus aprendizajes?, ¿Qué decisiones deberíamos tomar para mejorar el proceso de aprendizaje en el aula?, etc.

**5.4.- Consensuar la asignación de grado y/o área**, tratando de reflexionar previamente sobre algunas preguntas como las siguientes:

¿Estoy dando clases en el grado, según la especialidad en la que me he formado?, De acuerdo a mi personalidad, formación, experiencia, competencias docentes y resultados obtenidos con los estudiantes ¿En qué grado podría tener más éxito en el proceso de aprendizaje?, ¿Qué compañero/a docente sería el más idóneo comprometido, según su experiencia, capacitaciones recibidas, y autoformación, para impartir clases en el primer grado?, ¿Sería conveniente impartir una misma asignatura en un ciclo académico ( 1o. ó 2o. ciclo), en lugar de tener un grado fijo?

**5.5.-Consensuar las inversiones económicas** que se realizan a nivel de centro escolar, tratando de tener en cuenta las siguientes preguntas: La inversión que vamos a realizar: ¿Qué incidencia o impacto tendrá en los procesos de aprendizaje en el aula?, ¿Es necesaria y prioritaria de cara a mejorar los procesos de aprendizaje

en el aula?, ¿Responde a las necesidades identificadas por los docentes en el aula?, ¿Favorece por igual a niños/as?, ¿Qué porcentaje de nuestro presupuesto se invierte para mejorar las condiciones de aprendizaje en el aula?, etc.

**5.6.- Socializar los contenidos de las jornadas formativas** a las cuales directores/as y/o docentes han asistido en el marco de su desarrollo profesional docente.

**5.7.- Identificar estrategias innovadoras y flexibles para disminuir el ausentismo, deserción y repitencia escolar**, que ayuden a que niños y niñas permanezcan y terminen el año escolar y por ende garanticen un aprendizaje efectivo.

**5.8.- Elaboración e implementación de Proyectos de Innovación**

**Pedagógica (PIP).** La elaboración e implementación del Proyecto de Innovación Pedagógica (PIP) promueve nuevas y mejores prácticas pedagógicas de parte de los docentes, así como fortalecer la comprensión del proceso de aprendizaje.

La elaboración del PIP debería ser una tarea y responsabilidad compartida por el director/a y docentes de un mismo centro escolar, que puede iniciarse con un proceso de reflexión, que responda a tres preguntas fundamentales: a) ¿Qué destrezas, competencias, actitudes y valores deseamos que niños /as logren comprender, dominar y manifestar?, b) ¿Qué prácticas pedagógicas innovadoras tenemos que realizar para que niños/as logren lo que deseamos?, c) ¿Cómo vamos a saber nosotros, los padres de familia y los estudiantes que hemos alcanzado lo que deseamos?

El nivel de concreción de cada PIP, en última instancia, dependerá de las necesidades específicas de aprendizaje que hayan identificado el director/a y los docentes en los estudiantes. El tiempo de duración de cada PIP dependerá de las destrezas, competencias, actitudes y valores que se desean alcanzar.

Para propiciar sinergia (unión de fuerzas, trabajo en equipo) entre los centros escolares multigrados o muy pequeños (2 ó 3 docentes)<sup>9</sup> pueden si así lo estiman conveniente directores y docentes, elaborar un PIP único a partir de necesidades comunes de aprendizaje que hayan identificado en sus estudiantes en cada uno de sus centros escolares.

### **5.9.- Realización de Visita Pedagógica en el Aula**

La visita pedagógica en el aula pretende crear una cultura colectiva de retroalimentación y, mejora continua de la docencia dentro del centro escolar. La mejora continua sólo es posible si el director/a y docentes sienten la necesidad, y el compromiso de cambiar su desempeño dentro del aula. Nadie puede cambiar a nadie, el que puede hacer el cambio es el docente mismo.

**El espíritu de la visita pedagógica es retroalimentar, fortalecer, animar, apoyar, motivar y proponer mejoras para una docencia efectiva dentro del aula. Por tanto, no pretende juzgar, criticar, fiscalizar, evaluar, ni confrontar a los docentes en su desempeño.**

### ***¿Cómo organizar una visita pedagógica en el aula?***

- El director/a explica a los docentes el espíritu y objetivo de la visita pedagógica en el aula. Aclara dudas e inquietudes de los docentes.
- El director/a solicita a los docentes que, de forma individual, llenen el instrumento 10 de visita pedagógica en el aula, haciendo un autoanálisis de su desempeño docente, identificando sus fortalezas y aspectos que desea mejorar de su docencia.
- Una vez completado el instrumento, el director/a solicita que identifiquen, al menos 3 indicadores, que les gustaría fortalecer o mejorar de su desempeño en clases, en cada una de las fases: iniciación, desarrollo y culminación. Para ello completan el cuadro correspondiente en el instrumento.
- El director/a solicita docentes voluntarios que deseen se les haga la visita pedagógica en el aula. Definen conjuntamente con docentes los mecanismos para la realización de la misma, según los siguientes criterios como ejemplo :
  - Área: Comunicación o Matemática.
  - Modalidad: Director – Docente; Docente – Docente; Facilitador/a/Asistente de Calidad -Director o Docente; Asesor Pedagógico – Director/a – Docente.

- Número de visitas: Mínimo 1 – máximo 3  
(Inicio, desarrollo y cierre).
- Día y hora de la visita: Según horario de clases.
- Duración: Mínimo 30 minutos - máximo 45 minutos.
- Director/a y docentes hacen calendarización de las visitas pedagógicas en el aula y fecha del próximo círculo, donde compartirán y reflexionaran sobre los resultados de la visita. De la calendarización acordada una copia queda en la dirección y otra en las aulas de los docentes voluntarios.
- Director/a y docentes voluntarios ejecutan las visitas pedagógicas en las aulas, según calendarización acordada. Director/a deberá hacer recordatorio, a los involucrados, al menos un día antes de la visita.
- El Director convoca al círculo de reflexión docente para compartir y reflexionar sobre las visitas pedagógicas en el aula que se han realizado, al menos en un mes. Para ello pueden seguir los siguientes pasos:
- Cada docente y/o director/a expresa como se sintió durante la visita pedagógica en el aula, señalando al mismo tiempo qué aspectos de la clase considera que realizó muy bien y qué aspectos considera que debe mejorar aún más (de acuerdo a los indicadores que había solicitado que se le fortalecieran u otros que estime convenientes).

- El colega que realizó la visita pedagógica en el aula, también expresa como se sintió durante la visita, señalando las fortalezas pedagógicas que identificó y las que se deben mejorar (de acuerdo a los indicadores que se había solicitado que se le fortalecieran u otros que estime convenientes).
- De forma conjunta identifican habilidades metodológicas y/o prácticas pedagógicas, que están aplicando y que les están funcionando/ayudando a una mejor comprensión de los aprendizajes con niños/as, en lenguaje y matemática.

**5.10.- Organización e implementación de entrevistas personalizadas entre docente de grado, estudiante, y padres de familia, para informarles sobre avances de aprendizaje.**

Los padres de familia son los primeros educadores y responsables de sus hijos/as, por lo que deben estar informados e involucrados periódicamente sobre cuál es el avance en el proceso de aprendizaje de ellos/as. De ahí la importancia que el director/a propicie el tiempo y el espacio para que los docentes de cada grado puedan programar una entrevista con cada uno de los estudiantes que tiene bajo su responsabilidad y sus padres.

Los propósitos de la entrevista entre docente, estudiante y padres de familia, son los siguientes:

- Favorecer un diálogo más personalizado y fraterno entre docente, padres de familia y estudiante.
- Reconocer los avances de aprendizaje del estudiante, identificando las competencias que ha logrado alcanzar en un período determinado.
- Elevar la autoestima del estudiante, valorando su esfuerzo y dedicación en el proceso de aprendizaje.
- Animar y estimular un mayor involucramiento de los padres de familia en el proceso de aprendizaje de sus hijos, identificando formas de cómo pueden apoyarlos y ayudarlos.
- Identificar factores dentro de la familia y/o el centro escolar que afectan el proceso de aprendizaje de los estudiantes, buscando minimizarlos o eliminarlos.
- Motivar a los estudiantes a un proceso de mejora continua de aprendizaje, que cuente con el apoyo de sus padres y docente de grado.

Idealmente las entrevistas deberían realizarse trimestralmente, pero cuando esto no sea posible o factible, deberá al menos hacerse una a mitad de año (junio). El director/a deberá velar que el período para la realización de las entrevistas este programado en el calendario escolar.



## **5.11.- Organización e implementación de jornadas de evaluación**

### **Institucional .**

El modulo está proyectado en crear en los centros escolares una cultura de evaluación, que permita a la comunidad educativa realizar periódicamente, pausas semestrales, que favorezcan hacer un alto en el proceso del trabajo educativo, para hacer una reflexión sobre los esfuerzos continuos que están haciendo por construir la visión compartida de lograr un centro escolar de calidad.

El espíritu de la evaluación institucional que se promueve, no es juzgar, enjuiciar, ni criticar personas, estructuras o procesos, sino más bien, busca identificar únicamente aspectos positivos, relevantes y significativos, que les están demostrando a los miembros de la comunidad educativa que funcionan adecuadamente , que son exitosos y consistentes en la búsqueda de lograr ser un centro escolar de calidad. En otras palabras, no interesa detenerse en aquellos aspectos negativos o problemas, que generen confrontación, antagonismo y/o más división de la que ya pueda existir entre personas o grupos; sino más bien, el interés está centrado en lo que une, integra y fortalece el trabajo de equipo, de cara a lograr la calidad de la educación.

Es importante evaluar, reflexionar y sistematizar cuatro ámbitos que se han establecidos para los centros escolares rurales, los cuales son los siguientes:

- **Liderazgo Pedagógico del Director o Directora:** referido a la efectividad del director/a para lograr que, en el centro escolar, las actividades de gestión institucional, organizativas, curriculares y de recursos humanos estén alineadas en función de garantizar buenas prácticas pedagógicas, en el mejoramiento de aprendizajes efectivos y significativos en el aula.
- **Prácticas Pedagógicas:** referida a introducir prácticas innovadoras y participativas que favorezcan efectivamente aprendizajes relevantes y significativos, particularmente en las competencias de lenguaje (leer, escribir correctamente y comprender lo que se lee y escribe) matemáticas (sumar, restar, multiplicar, y dividir correctamente).
- **Organización Escolar,** orientada a crear una cultura, clima organizacional que favorezca a los miembros de la comunidad educativa y compartan una visión común para lograr un mejoramiento continuo de la calidad de la educación en el aula y el centro escolar.
- **Evaluación Educativa:** referida a la promoción de una cultura de evaluación permanente del proceso educativo, que comprenda a nivel del aula la evaluación de los aprendizajes de niños/as, la evaluación del desempeño del docente; a nivel del centro escolar, evaluación institucional.

La evaluación institucional deberá realizarse, dos veces al año, una en mayo y otra en octubre, en la cual deberán participar todos los

miembros de la comunidad educativa: director/a. docentes, padres de familia y estudiantes

Algunas preguntas generadoras que pueden servir de pauta para la reflexión de cada uno de los sectores serían las siguientes:

**Sector director/a y docentes.**

- ¿Qué acciones del liderazgo pedagógico del director/a están favoreciendo alcanzar la calidad de la educación de nuestro centro escolar?
- ¿Qué prácticas pedagógicas que se realizan en las aulas, están funcionando y siendo efectivas, para lograr aprendizajes efectivos y significativos en lenguaje y matemáticas?
- ¿Qué aspectos nos han ayudado a mejorar la calidad de la educación de nuestro centro escolar?
- ¿Qué aspectos de la visita pedagógica en el aula han potenciado a mejorar las prácticas pedagógicas de los docentes? ¿Qué prácticas pedagógicas han mejorado?
- ¿Qué logros y cambios hemos alcanzado de cara a la construcción de ser un centro escolar de calidad?
- ¿Nos sentimos orgullosos de los aprendizajes alcanzados por niños y niñas?
- Desde la última evaluación institucional que realizamos, ¿Hemos tenido avances significativos para mejorar la

calidad de la educación de nuestro centro escolar? ¿Qué deberíamos seguir mejorando?

### **Sector padres de familia**

- ¿Qué acciones positivas han realizado el director/a como líder pedagógico y docentes del centro escolar, por mejorar la calidad de la educación de nuestros hijos/as, de lo cual nos sentimos orgullosos/as?
- ¿Qué aprendizajes han logrado nuestros hijos/as, en las aulas, que le serán útiles en su vida, de los cuales nos sentimos satisfechos/as?
- ¿Qué acciones positivas hemos realizado los padres y madres de familia por ayudar a mejorar los aprendizajes de nuestros/as hijos/as?
- ¿Qué tipo de apoyo hemos brindado los padres y madres de familia, al director/a, y docentes, que han ayudado a mejorar la calidad de la educación de nuestros/as hijos/as?
- Desde la última evaluación institucional que realizamos, ¿Hemos tenido avances significativos para mejorar la calidad de la educación de nuestro centro escolar? ¿Qué deberíamos seguir mejorando?

### **Sector de estudiantes**

- ¿Qué acciones positivas de las que hace el director/a como líder pedagógico, que ayudan a mejorar nuestro aprendizaje, nos hace sentirnos orgullosos/as de estudiar en este centro escolar?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos, de los que realiza mi profesor/a en el aula, nos ayudan a un mejor aprendizaje en lenguaje y matemática?
- Mencionen tres cosas positivas que hacen sus padres y madres, en la casa, para ayudarles en el proceso de aprendizaje.
- ¿Cuáles son las cosas que más le gustan de su centro escolar, que le hace venir con entusiasmo a estudiar y aprender?
- Desde la última evaluación institucional que realizamos, ¿Hemos tenido avances significativos para mejorar la calidad de la educación de nuestro centro escolar? ¿Qué deberíamos seguir mejorando?.

## **6.- PAUTAS A TENER EN CUENTA PARA LOGRAR UN LIDERAZGO EFECTIVO DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN.**

¿Qué diferencia a un líder del resto de las personas? Al principio, surge la teoría de los rasgos de su personalidad; más tarde apareció la teoría de los estilos de conducta del líder. Posteriormente, se aportó la idea de que el líder debe adaptar su estilo a las situaciones. Cada líder

es distinto, sólo hay dos cosas que tiene en común: seguidores y carisma.

Hoy en día, se necesita más que eso; se habla de una inteligencia idealista: ser capaz de desarrollar una visión poderosa para sus organizaciones / ser grandes contadores de historias / saben escuchar a los demás / son agentes del cambio / saber colocar una cierta dosis de caos en el orden (colocar y agitar al mismo tiempo) / estar al servicio de los demás / humildad / saber buscar el talento / exigen libertad y huyen de la obediencia servil / sus seguidores les reclamarán: orientación(guíame), experimentación (perdóname), formación (desarrollame) y personalización (mírame). (J. Carrión).

**6.1.-** El mejor líder es el que apenas se hace notar, no aquel al que la gente obedece y aclama ni al que todos desprecian. El buen líder habla poco, y cuando ha concluido su trabajo y alcanzado su propósito, la gente dirá: lo hicimos nosotros (Lao Tsé).

**6.2.-** Arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común. Tiene que construirse sobre la autoridad. Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tú quieres, debido a tu influencia personal. La influencia y la autoridad se fundan en el servicio y en el sacrificio. Y es que el papel del líder es servir, es decir, identificar las necesidades legítimas de los demás y satisfacerlas (Hunter).

**6.3.-** Los gestores: mantienen el entorno / confían en los controles / tiene visión a corto plazo / preguntan cómo y cuándo / hacen correctamente las cosas Los líderes: conquistan el entorno /

innovan / tiene visión a largo plazo / preguntan por qué y para qué / puedes aprender de ellos / producen optimismo y confianza (Bennis).

**6.4.-** La mayoría somos líderes en determinadas situaciones y seguidores en otras (Chaleff).

**6.5.-** No solo es necesario la lente angular del líder para intuir y prever el futuro, sino multitud de lentes rastreando distintos paisajes con el mismo objetivo o misión. El futuro casi siempre es previsible si sabemos leer el presente, es decir, si sabemos interpretar las tendencias desde el presente. (Hamel).

En lo que a liderar personas se refiere, la autoridad tiene sus límites. Después de todo, algunas personas a las que supuestamente se debe liderar, son más inteligentes, tienen más talento y, en algunas ocasiones, más poder que uno. Además, a menudo le pedirán que lideren a personas sobre las que no tiene verdadera autoridad. Por eso, los verdaderos líderes negocian. Para poder formar una sola visión a partir de la multiplicidad de visiones. Al igual que un hábil diplomático, un líder crea una visión común estableciendo una coalición entre sus miembros para que la apoyen. Para ello se exige un uso habilidoso de las técnicas y principios de negociación así como trabajo y tiempo. (J. W. Salacuse).

**6.6.-** Un líder hoy en día, aparte de todo lo que se supone, ha de gestionar el caos y el exceso (A. Modrego).

**6.7.-** Los rasgos del líder del siglo XXI son: formación sólida / valores / flexible / visión de futuro (M. Page e infoempleo.com).

**6.8.-** Los verdaderos líderes saben bien a dónde van y creen en lo que hacen, interesándose por el bienestar de sus colaboradores. Es importante trabajar en equipo desde la humildad. Liderar es servir a los demás (E. Casi).

**6.9.-** Hay que asumir que el liderazgo es una necesidad, una elección (entre la salud y la enfermedad, entre ser víctima o ser protagonista, entre él es que y el hay que) así como un entrenamiento. Y es que el verdadero líder no nace ni se hace, se tiene que entrenar. No vivimos a la altura de nuestras posibilidades, sino de nuestras creencias; por eso hemos dejado de explorar y hay que desafiar la forma en que tenemos de ver las cosas. (M. Alonso).

**6.10.-** Hay que diferenciar Dirección de Liderazgo:

La dirección integra y coordina el trabajo de los miembros de una organización para que realicen las actividades y así lograr los objetivos. Implica autoridad formal, es decir, poder explícito.

El liderazgo no implica necesariamente que exista una posición de autoridad (aunque es lo ideal) y se basa en la capacidad de la persona para influir en las actitudes, opiniones, acciones y decisiones de otros para que colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de una serie de objetivos. (J. Carrión).

**6.11.-** Cómo se gana liderazgo:

- Logrando resultados.



- Guiando de manera constante.
- Estableciendo prioridades.
- Teniendo competencia profesional.
- Sabiendo estimular y motivar en proyectos a realizar.
- Detectando cambios y nuevas oportunidades de mejora.
- Funcionando a través de la autoridad personal.
- Escuchando mucho.
- Convenciendo.
- Potenciando la labor de equipo (Urcola).

**6.12.-** Liderar es en el fondo educar; es una cuestión de carácter y un proceso que tiene más que ver con la acción que con la palabra (Álvarez de Mon).

**6.13.-** El líder no es siempre el más poderoso; es el que marca el camino y hace que los demás le sigan. El líder nace y además, con formación y educación, se hace. El método y la herramienta más idóneos que el líder tiene para gestionar es la coherencia y el ejemplo personal (Almagro).

**6.14.** Todos los líderes de grupos eficientes comparten cuatro rasgos:

- Le dan dirección y significado a la gente que dirigen. Les recuerdan a las personas lo que es importante y porqué constituye una gran diferencia lo que hacen
- Generan confianza

- Favorecen la acción y la aceptación de riesgos; es decir, son proactivos, y para lograr el éxito, están dispuestos a correr el riesgo de fracasar
- Son proveedores de esperanza. Tanto en formas tangibles como simbólicas, refuerzan la convicción de que se alcanzará el éxito (Bennis).

**6.15.-** Un auténtico líder es como un pastor, se mantiene detrás del rebaño dejando que el más ligero vaya por delante, haciendo que los demás le sigan, y sin que se den cuenta de que les están dirigiendo desde atrás. (N. Mandela).

## **7.- BIBLIOGRAFÍA.**

- Equipos Directivos Escolares Católicas. Santiago, Febrero 2012.

## ESQUEMA

