

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

**Unidad de Posgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

**PROGRAMA DE
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.**



**“MODELO DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS EN LA I.E. “BELLA UNIÓN JESÚS MARÍA”
– CENTRO POBLADO BELLA UNIÓN DE JESÚS MARÍA - PROVINCIA DE
CAJAMARCA”.**

TESIS

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

PRESENTADA POR:

BACH. JACKELIN ELIZABETH RODRIGUEZ PAREDES

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

“Modelo de Liderazgo Participativo para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos en la I.E. “BELLA UNIÓN JESUS MARIA” – Centro Poblado Bella Unión de Jesús María - Provincia de Cajamarca”.

PERSONAL INVESTIGADOR:

**BACH. JACKELÍN ELIZABETH RODRÍGUEZ PAREDES
AUTOR**

**DR. MIGUEL ALFARO BARRANTES
ASESOR**

APROBADO POR:

**DRA. ROSA ELENA SANCHEZ RAMIREZ
PRESIDENCIA**

**DRA. MIRIAM VALLADOLID MONTENEGRO
SECRETARIA**

**DRA. BELDAD FENCO PERICHE
VOCAL**

2018

DEDICATORIA

A mis queridos padres Napoleón Rodríguez y Susana Paredes quienes siempre han creído en mi capacidad de superación y porque gracias a ellos aprendí que rendirse no es una opción.

Y a mi querida familia; mi esposo e hijas que han sido ese motor que ha impulsado todas mis ganas de lograr ser mejor cada día.

Jackeline Elizabeth

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar mi camino y darme fuerzas para superar los obstáculos de mi humilde existencia.

A mi esposo Wilder Tello Cueva por su apoyo incondicional, también a mis pequeñas hijas Andrea y Jimena por su paciencia y comprensión.

Gracias también Dr. Bances Acosta Manuel Antonio por haber aceptado asesorar de manera desinteresada mi trabajo de investigación.

Jackeline Elizabeth

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I	17
1. Análisis del Objeto de Estudio.....	17
1.1. Ubicación geográfica del objeto de estudio	17
1.2. ¿Cómo surge el problema?	19
1.2.1. En el contexto mundial	19
1.2.2. En América del Norte.....	23
1.2.3. En Centroamérica.....	24
1.2.4. En América Latina	26
1.2.5. En el Perú,	27
1.2.6. A nivel local	32
1.3. ¿Cómo se manifiesta el problema?	33
1.4. Metodología	36
1.4.1. Diseño de la investigación.....	36
1.4.2. Población y muestra	37
1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos	37
CAPÍTULO II	40
2. Marco Teórico de la investigación	40
2.1. Antecedentes de la investigación	40
2.2. Base Teórica	46
2.2.1. Fundamentos epistemológicos del liderazgo participativo, para mejorar la gestión de los procesos educativos	46
2.2.2. La teoría de Principios y Procesos de la Gestión Educativa	47
2.2.2.1. Conceptos básicos	47
2.2.2.2. Los Criterios para lograr una buena Gestión Educativa, son:.....	48
2.2.2.3. Consideraciones sobre Gestión o Gerencia Educativa.....	48
2.2.2.4. Características de un Director en Gestión Educativa.	49
2.2.2.5. Componentes de la Gestión Educativa.	50
2.2.2.6. Principios de la Gestión Educativa	52
2.2.2.7. Procesos de Gestión Educativa.	54
2.2.2.8. La Visión y Misión Institucional.....	56

2.3. Bases Conceptuales de la Planificación Educativa	58
2.3.1. Principios de Gestión Educativa	59
2.3.2. Dimensiones de la Planificación.	61
2.4. Liderazgo	65
2.4.1. Teorías del Liderazgo	67
2.4.1.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo	67
2.4.2. Clasificación de Liderazgo en la gestión Educativa	70
2.4.2.1. Liderazgo Pedagógico	70
2.5. Definición de Liderazgo Pedagógico.....	72
2. 6. Prácticas de Liderazgo Pedagógico de Viviane Robinson.....	74
2.6.1. Establecimiento de metas y expectativas	74
2.6.2. Uso estratégico de Recursos	74
2.6.3. Planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo	75
2.7. Marco de buen desempeño del Directivo.....	76
2.8. Los pasos a tener en cuenta en el diseño del plan de acción.....	78
2.8.1. Paso 1. Identificación de una situación problemática.	78
2.8.2. Paso 2. Diagnóstico.....	79
2.8.3. Paso 3. Caracterización del rol que corresponde como Líder Pedagógico.	79
2.8.4. Paso 4. Planteamiento de al menos dos Alternativas.	79
2.8.5. Paso 5. Sustentación de la alternativa elegida.	79
2.8.6. Paso 6. Diseño del Plan de Acción.	79
2.8.7. Paso 7. Plan de Monitoreo y Evaluación.	81
2.8.8. Paso 8. Implementación.....	81
2.8.9. Paso 9. Redacción y socialización del plan de acción.....	81
2.9. Aspectos para la caracterización de una institución educativa.	82
2.9.1. Aspectos generales de la institución	82
2.9.3. Aspectos Pedagógicos	84
2.9.4. Aspectos de Organización Administrativa.....	84
2.10. Reconocimiento de una buena práctica	86
2.10.1. Criterio de Intencionalidad.....	87
2.10.2. Criterio de Reflexión.....	88
2.10.3. Criterios de Creatividad	88
2.10.4. Criterios de Pertinencia	89
2.10.7. Criterios de Sostenibilidad	90

CAPÍTULO III	94
3. Resultados y Propuesta de la Investigación	94
3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación, sobre “Modelo de Liderazgo Participativo Pedagógico, para mejorar la Gestión del Proceso Educativo en la I. E. “Bella Unión Jesús María” del centro poblado del mismo nombre, distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca – Perú”	94
3.2. Esquema de la Propuesta: Modelo de Liderazgo Participativo para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos de la I. E. “Bella Unión Jesús María” centro poblado del mismo nombre, provincia y región de Cajamarca – Perú.	102
3.3. Propuesta de Modelo de Liderazgo Participativo, sustentado en las teorías de: Principios y Procesos de la Gestión Educativa de María Elena Arana Arenas y El Líder Transformador de David Fischman.	103
3.3.1. Fundamentación del Modelo Teórico de la Propuesta del Liderazgo Participativo.	103
3.3.2. Presentación.	105
3.3.3. Objetivo General.	107
3.3.4. Objetivos Específicos.	107
3.3.5. Hipótesis	108
3.3.6. Metodología.	108
3.3.7. Rol del Centro Educativo con sus Directivos, docentes y padres de familia para saber aplicar la propuesta.	110
3.3.8. Actividades que realizan los alumnos para su formación en el desarrollo de su comunidad utilizando el Liderazgo Participativo de Fischman y la Pedagogía productiva de la autora de esta investigación.	110
3.3.9. Evaluación	111
3.3.10. Cronograma.	112
CONCLUSIONES.....	113
RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Condición Laboral del Personal Directivo del C. E. 94

Tabla N° 2: Personal Docente del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito
La Encañada, Cajamarca..... 96

Tabla N° 3: Encuesta a 10 docentes, incluido el director que laboran en la I. E. “Bella
Unión Jesús María” del distrito La Encañada, provincia y región de Cajamarca, sobre
Liderazgo Pedagógico Participativo, en el año 2018, al inicio de la investigación.. 99

Tabla N° 4: Encuesta a 10 Docentes, sobre el Liderazgo Pedagógico.....99

RESUMEN

La investigación que presento y denomino “Modelo de Liderazgo Participativo, para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos en la I. E. “Bella Unión Jesús María” – Centro Poblado Bella Unión de Jesús María – Provincia de Cajamarca”, surge ante la problemática existente entre el liderazgo que debe ejercer la formación de los alumnos del centro educativo, en su proceso de formación, por falta de un liderazgo participativo de directivos, docentes, personal administrativo, de servicio y padres de familia, en la gestión de los procesos educativos de la I. E. arriba mencionada.

Esta investigación surge porque no existe en el C. E. un liderazgo participativo para mejorar la gestión formativa que deben tener el director, docentes, personal administrativo, de servicios y los padres de familia de esta I. E. Por esta razón, se propone solucionar el problema aplicando un modelo de liderazgo participativo, para directivos, docentes, personal administrativo, de servicios y de padres de familia, que estudian de 1° a 5° grado de secundaria en este C. E.

Para llevar a cabo esta investigación se tiene en cuenta la existencia del problema, en el sentido en que falta un modelo de liderazgo participativo para mejorar la gestión de los procesos educativos donde se realiza la presente investigación; la misma que al ser solucionada servirá para un mejor desarrollo educativo en los alumnos que estudian en la I. E. donde realizamos esta investigación.

Al procesar la información se utilizaron los métodos de investigación, análisis de documentos y trabajo de campo en el lugar de los hechos observando a los docentes, alumnos, personal administrativo, de servicios y a los padres de familia en general. Finalmente se presentan los resultados obtenidos de la realidad problemática y la propuesta de un programa de liderazgo participativo, con lo que se mejora la gestión de los procesos educativos de la I. E. “Bella Unión Jesús María” distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca.

Palabras Claves: Liderazgo participativo, mejora la Gestión, proceso educativo.

ABSTRACT

The research that I present and call "Participatory Leadership Model, to improve the Management of Educational Processes in IE" Bella Unión Jesús María "- Bella Unión de Jesús María Center - Cajamarca Province", arises from the existing problem between the leadership that must exercise the training of the students of the educational center, in their training process, for lack of participative leadership of managers, teachers, administrative staff, service and parents, in the management of educational processes of EI above mentioned.

This research arises because there is no participatory leadership in the EC to improve the training management that should be the director, teachers, administrative staff, services and parents of this IE For this reason, it is proposed to solve the problem by applying a model of participative leadership, for managers, teachers, administrative personnel, services and parents, who study from 1st to 5th grade of secondary school in this CE

In order to carry out this research, the existence of the problem is taken into account, in the sense that a model of participative leadership is lacking to improve the management of the educational processes where the present investigation is carried out; the same one that when solved will serve for a better educational development in the students that study in the I. E. where we carry out this investigation.

When processing the information, the methods of investigation, analysis of documents and field work were used in the place of the facts, observing the teachers, students, administrative personnel, services and parents in general. Finally, the results obtained from the problematic reality and the proposal of a participative leadership program are presented, which improves the management of the educational processes of the I. E. "Bella Unión Jesús María" La Encañada district, Cajamarca province and region.

Key words: Participatory leadership, improves Management, educational process.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI, que empezó a realizarse desde el 2001, se le denomina Siglo del Conocimiento, de la aplicación de la Tecnología y de la previsión del futuro, permite que se pueda realizar la transformación y previsión económica, políticas, sociales, culturales, educativas. Sólo explicaban el avance de la ciencia y la tecnología y afronta las nuevas tendencias para desarrollar a la sociedad humana, enfrentándose con éxito a los vertiginosos cambios que se dan en el aprendizaje. No obstante, debemos indicar que las I. E. de nivel superior universitario tienen muchos problemas para poner en práctica el pensamiento crítico, y es así que los estudiantes de todos los distritos de la región Cajamarca, no tienen los recursos necesarios para realizar las diferentes actividades económicas del proceso de gestión educativo, se ven obligados a realizar una gestión tradicional.

A través del conocimiento que cambia vertiginosamente, permite el desarrollo científico, el cual se universaliza y ya no es privilegio de un reducido grupo de seres humanos. Además, se desarrolla la industria y la tecnología en todos sus ámbitos: socioeconómicos, porque los medios de comunicación permiten que se universalicen, beneficiando a las mayorías humanas, que permitieron la aplicación de nuevos conocimientos científicos y técnicos. El sistema educativo de nivel secundario pudo acceder a las nuevas tendencias de desarrollo humano terrícola para realizar descubrimientos científicos y tecnológicos ejerciendo aspiraciones de los seres humanos, no sólo para satisfacer sus necesidades personales, sino también sus necesidades sociales, tecnológicos, científicos; por ejemplo desde el punto de vista socioeconómico se decidió que los países subdesarrollados apliquen nueva ciencia y tecnología para lo cual requieren de ciudadanos preparados, competentes y de carácter humano que no permitirá más, que se den conquistas y humillaciones de parte de los países desarrollados a los países subdesarrollados.

Sin embargo, se conoce que las I.E. de nivel superior universitario tienen graves problemas frente a la universalización del desarrollo humano. Las universidades al masificarse, no ponen en práctica el pensamiento desarrollador que se requiere para saber hacer una crítica de parte de los docentes al modelo de sociedad que se tiene, porque los estudiantes no estarían capacitados y prefieren conformarse con lo adquirido y no germinar la economía y desarrollo de su sociedad, en base a los resultados naturales, técnicos y científicos que tienen.

Para solucionar esta problemática, se propone un “Modelo de Liderazgo participativo, que permita mejorar la Gestión de los Procesos Educativos, en la I. E. “Bella Unión Jesús María” del centro poblado del mismo nombre, provincia y región Cajamarca. De esta forma, siendo los directivos, docentes, personal pedagógico y administrativo y los alumnos ejercerán un liderazgo participativo, para lograr que su comunidad sea desarrollada en base a sus recursos naturales y su transformación hecha por ellos mismos. Obteniendo estas capacidades que se necesitan para hacer desarrollar a nuestros pueblos peruanos, lograremos el desarrollo peruano, utilizando, transformando nuestros recursos naturales, en beneficio de nuestra sociedad peruana, que es diversa, como también lo es su cultura, sus recursos económicos y su creatividad humana.

La problemática del caserío o poblado menor se soluciona si sus pobladores y en especial los que estudian en el C. E. se preparan para en base a sus recursos naturales se va hacer su desarrollo local y utilizando su liderazgo participativo en todas sus áreas económicas, industriales, educativas, artesanales y tomando como ejemplo la comunidad Kuntur Wasi de la provincia de San Pablo, región Cajamarca.

Esta investigación es de carácter científico y pragmática, porque en primer carácter, la orienta en hacer ciencia y tecnología en base a los recursos naturales de su comunidad y los alumnos motivados con la presente investigación, científicarán y

tecnificarán el proceso de cambio y transformación de sus recursos naturales, agrícolas, ganaderos y artesanales, sin intervención ni auspicio de empresas extranjeras. Es decir, se utilice la ciencia, técnica y el trabajo ancestral pero contextualizado a la realidad actual, sin paternalismo foráneo, registrando a nivel mundial lo que han creado nuestros ancestros y seguimos creando nosotros.

Esta propuesta es objetiva porque se puede hacer realidad, para desarrollar a la comunidad de “Bella Unión Jesús María” y se sustenta en la teoría de Liderazgo Participativo, que lo han utilizado en la antigua sociedad de Cajamarca y lo siguen utilizando en su desarrollo personal, social, económico y educativo. Con esta posición cultural desterramos el pensamiento absurdo, de que lo antiguo no vale.

La importancia de la investigación que propone el liderazgo participativo, no solamente lo es para el nivel secundario, sino para todos los niveles educativos y para las diferentes etnias de Cajamarca y del Perú, inclusive para los descendientes de los conquistadores españoles, pero en donde encontremos equiparidad social y cultural y no ser considerados los cajamarquinos, como seres sin cultura ni creatividad.

La propuesta responde al tipo y diseño de investigación descriptiva que utiliza la descripción y la propuesta, para luego con otro trabajo investigativo, aplicar la propuesta en beneficio de la comunidad de “Bella Unión Jesús María” y en donde sus recursos naturales beneficien a sus habitantes y no a empresas extranjeras que sólo utilizan a nuestros hermanos peruanos como peones.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se planteó como enfrentar el problema y para el siguiente paso se elabora la siguiente pregunta: ¿Cómo un liderazgo participativo del director, docentes, personal administrativo, de servicio, alumnos y padres de familia del C. E. “Bella Unión Jesús María” del caserío del

mismo nombre, distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca, desarrollarán su comunidad, si sus ciudadanos y alumnos practican el liderazgo participativo?

“El problema es el siguiente: se observa en la Institución Educativa “Bella Unión Jesús María” del Centro Poblado del mismo nombre, de la provincia y región de Cajamarca, una escasa gestión de los Procesos Educativos, que nos les permite estudiar, ni desarrollarse con pertinencia, para afrontar con éxito las exigencias del siglo XXI”. Sólo reciben instrucción, sin saber aplicar lo que les enseñan, por cuanto son conocimientos que se usan en otras realidades como la Europea, Norteamericana, Asia, África, etc.

El objeto de estudio es, el proceso formativo de los alumnos del C. E. “Bella Unión Jesús María” de educación secundaria, donde sólo reciben instrucción, sin saber aplicar lo que les enseñan, por cuanto son conocimientos que se usan en otras realidades como la Europea, Norteamericana, Asia, África, etc.

El Objetivo General es:

“Proponer un modelo de Liderazgo Participativo, para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos de la I. E. “Bella Unión Jesús María” del Centro Poblado menor del mismo nombre, distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca, para hacer el desarrollo sostenido de este centro poblado Cajamarquino”.

Los Objetivos Específicos son:

1. Determinar el nivel de Liderazgo Participativo, que no tienen directivos, docentes y alumnos del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca, para orientarlos hacia el desarrollo de esta comunidad.

2. Identificar la situación real de la gestión de los procesos educativos en la I. E. como parte de la formación de los alumnos de este plantel, para aplicarlos en el desarrollo auto-sostenido de su comunidad, distrito, provincia y región de Cajamarca.

3. Establecer que el diseño y la propuesta del Modelo de Liderazgo Participativo para todos los estudiantes del C. E. “Bella Unión Jesús María”, sirva de ejemplo para otros C. E. de la región de Cajamarca y del Perú.

La Hipótesis a demostrar es: “Si se gestiona un Programa de Liderazgo Participativo, basada en la Teoría “El Camino del Líder” de David Fischman, para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos en la I. E. “Bella Unión Jesús María”- Provincia de Cajamarca” basado en la realidad de la cultura local, entonces se logrará el desarrollo sostenible de esta Comunidad ubicada en el Centro Poblado “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, estableciendo como modelo El camino del Líder” de los alumnos de esta I. E. de Cajamarca-Perú”.

La investigación está estructurada en tres capítulos. En el primero, se describe, analiza y conoce el objeto de estudio, la ubicación del Centro Educativo y su desarrollo como Institución Educativa de la comunidad de “Bella Unión Jesús María” su entorno y potencialidad actual desarrollo de su comunidad. Se detalla la metodología a emplear, el tipo y diseño de investigación, el universo o población, la muestra, las técnicas e instrumentos que permitan el procesamiento de la información. En el segundo capítulo, se presentan los antecedentes en relación con la temática de la investigación, se expresan los sustentos teóricos que son el soporte del presente trabajo. En el tercer capítulo se explican los resultados, el análisis e interpretación de los datos obtenidos a través de los instrumentos empleados y termina este capítulo con la propuesta teórica del programa “Modelo de Liderazgo Participativo, para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos en las Instituciones Educativas” en general. Seguidamente y a partir de los resultados se plantean las conclusiones, las recomendaciones y las fuentes bibliográficas.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE

ESTUDIO

CAPÍTULO I

1. Análisis del Objeto de Estudio

1.1. Ubicación geográfica del objeto de estudio

La Institución Educativa de nivel Secundaria de menores “Bella Unión Jesús María”, está ubicada en el Centro Poblado Bella Unión, del distrito de La Encañada, provincia de Cajamarca, región Cajamarca; tiene los siguientes linderos, por el **norte** colinda con la propiedad del señor Segundo Santos Sangay Chaupe, por el **sur**, con la propiedad de la señora María Huamán Llanos, por el **este**, con el Palacio Municipal del Centro Poblado Bella Unión Jesús María, Toldopata y por el **oeste**, con la propiedad del señor Segundo Santos Sangay Chaupe. Esta Institución Educativa “Bella Unión Jesús María” inicia su funcionamiento bajo la modalidad de gestión comunal, en el mes de abril de 1999, al amparo de la Resolución Directoral Regional N° 2820 de 22 de octubre de 1999.

El funcionamiento oficial de la Institución Educativa “Bella Unión Jesús María” se realiza en el local comunal del centro poblado al amparo de la Resolución Directoral Regional (R.D.R.) N° 5966-2010-ED-CAJ, siendo su primer docente y director el profesor Melquiades Flores Llanos, con la variante educativa científica humanista. En la actualidad la Institución Educativa en mención cuenta con una infraestructura propia y sus instalaciones tienen un área de 2,100.80 m², que pertenece a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) y Gerencia Regional de Educación (DRE) de Cajamarca, del Ministerio de Educación, cuenta con 10 profesores, 5 secciones,

una por grado contando con una población escolar de 60 alumnos, de los cuales 20 son varones y 40 son mujeres.

El distrito de La Encañada fue creado como distrito, el 02 de enero de 1857, junto con la provincia de Cajamarca y es considerado como un distrito que tiene la más grande superficie de la región, está constituido por 8 centros poblados, más de 120 unidades territoriales, de los cuales 112 son caseríos que están reconocidos. En este distrito se desarrollan tres Comunidades Campesinas que son: Michiquillay, La Encañada y San Andrés de Negritos; en las dos primeras, actualmente se hallan desarrollando dos proyectos mineros de gran importancia e interés para Cajamarca; sin embargo en cuanto a la de San Andrés de Negritos, podría decirse que es una Comunidad Campesina de papel, porque no tiene tierras, pues en la actualidad existe un conflicto entre aquellos que proponen mantenerla como Comunidad y aquellos que ostentan títulos de propiedad y reclaman la inexistencia de tal comunidad.

Los vestigios hallados en esta zona nos indican que La Encañada, lleva consigo una larga tradición minera; la cultura Caxamalca, acaso la cultura Inca y luego los señores que finalmente la poseyeron se dedicaron a tal actividad. Se cree que, en Maqui Maqui, antiguos Encañadinos se dedicaron a la minería, porque en este lugar se han encontrado restos del minero más antiguo del norte del Perú y aún se encuentran restos importantes de la casa hacienda de El Triunfo de Combayo, donde la familia Santolalla procesó el oro que se recogía desde las diferentes minas que explotaba en su misma hacienda cuyos territorios abarcaban parte del actual distrito de Sorochuco.

El propósito de esta Institución Educativa “Bella Unión Jesús María” del centro poblado Bella Unión de Jesús María, del distrito La Encañada, provincia y región de Cajamarca, ha sido y es educar a sus estudiantes, teniendo en cuenta el valor y la dignidad de la persona, demostrando a la comunidad del centro poblado “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca, las numerosas gracias que el Creador les ha otorgado, como por ejemplo la dedicación a la producción, tener un espíritu tesonero, la búsqueda de la verdad y el respeto a la dignidad humana, por lo que se considera que todo esto les sirve de base para su desarrollo. Sin embargo, para obtener la formación pertinente y calidad de los futuros profesionales, en el caso de los alumnos de la Institución Educativa del nivel Secundaria “Bella Unión Jesús María”, como lo exige la diversidad geográfica, cultural, social y política del Perú, es esencial que su preparación formativa científica y pedagógica debe contextualizarse a la realidad de la diversidad sociocultural, política y económica del distrito La Encañada y de nuestro país, motivo por el cual se propone aplicar un modelo de liderazgo participativo, con el fin de mejorar la gestión de los procesos educativos en esta Institución Educativa.

1.2. ¿Cómo surge el problema?

El problema surge al observarse la realidad educativa desde diferentes perspectivas:

1.2.1. En el contexto mundial, tenemos que los informes sobre las reformas de autonomía escolar en Europa, señalan como tendencia general el progresivo

incremento de descentralización y autonomía en los países europeos, recayendo dentro de una “nueva gestión pública en el director la responsabilidad de su ejercicio y de la mejora de la calidad. Como se acaba de señalar, también en España, de ser uno de los países donde menos competencias organizativas, pedagógicas y de gestión tienen los equipos directivos, justo en este momento estamos en un proceso de ampliación real de dicha autonomía (Bolívar, 2010b). Dado que las circunstancias (autonomía, responsabilización por los resultados) fuerzan a ir en este camino, se está, pues, en una situación de no retorno. Si el profesorado es clave en la mejora, los directores y directoras han de crear las condiciones y el contexto para que los docentes puedan mejorar en ejercicio profesional.

Por eso, un punto crítico sobre la dirección y organización de establecimientos en España es que hace o puede hacer la dirección para mejorar la labor docente del profesorado en su aula y, consiguientemente, el aprendizaje del alumnado (Bolívar y Moreno, 2006). La dirección escolar en España, se ha establecido entre el representante-delegado de la administración central o regional, responsable ejecutor de la normativa; y el docente delegado del conjunto del profesorado (Viñao, 2004). Asimismo, la cultura escolar dominante en los establecimientos escolares en España no favorece, por lo contrario, impide en gran medida, que los directivos escolares puedan ejercer un liderazgo pedagógico (Bolívar, 2006; Bolívar, 2012a). Contamos con muchos estudios sobre el liderazgo o la dirección escolar, pero muy pocos que propongan la conexión crítica de ejercicio de liderazgo y mejora de la educación de su alumnado. Como dice Robinson (2011: 8), esto supone una “radical desconexión entre la investigación sobre el liderazgo educativo y lo que es el núcleo

central de la enseñanza y el aprendizaje”. Si la escuela como institución es la unidad básica de análisis de la mejora educativa, el equipo directivo debe ser el responsable último del incremento en los aprendizajes de los estudiantes (Bolívar, 2012b). Este modelo de dirección escolar crecientemente se ha ido mostrando insuficiente para incidir en la mejora de resultados de la escuela; por estos motivos se plantea en la actualidad pasar de una dirección limitada a la gestión de un liderazgo educativo o dirección pedagógica, como factor de primer orden para incidir en la mejora de la educación.

Además, una cultura escolar individualista y de privacidad, sobre todo en la educación secundaria, impide tomar la enseñanza como un compromiso y responsabilidad colectiva. Un conjunto de barreras culturales y estructurales limitan gravemente el trabajo colegiado de los profesores como el propio ejercicio de liderazgo pedagógico. Todo esto hace que, según datos recientes (OECD, 2015:84), España presenta comparativamente con otros países, uno de los índices más bajos de liderazgo pedagógico. En este contexto, el liderazgo pedagógico o institucional de los contextos anglosajones puede ser de suma utilidad para potenciar dicha mejora, como muestran la literatura y experiencias que se revisan en este trabajo. Sin embargo, hemos de ser conscientes que cambiar la cultura profesional requiere alterar los papeles y relaciones entre los patrones existentes, rediseñando los espacios de trabajo, la formación de profesores, las estructuras organizativas y formas de pensar y desarrollar la enseñanza (Kruse y Louis, 2009, Torres, 2005).

En España, las expectativas suscitadas por una cultura de la participación no se han correspondido con la realidad, como constató Fernández Enguita (1992), por una continuada falta de participación de los padres de familia en los “Consejos Escolares” (Santos Guerra 2002). En España es un reclamo reiterado que la Federación de Asociaciones de Directivos (FEDADI, 2015), José Antonio Marina (2015, p. 67), en un debatido Libro Blanco realizado para el Ministerio español, señala: “Para mejorar la escuela hace falta que los establecimientos tengan mayor autonomía curricular y organizativa, lo que implica un equipo de dirección muy competente, que integre dos aspectos: la eficacia en la gestión y la calidad del aprendizaje”.

En la última década ha habido un incremento continuo de demandas de liderazgo pedagógico de la dirección escolar; han proliferado los estudios económicos y las Asociaciones Profesionales de Directores, agrupadas en Federación de Directores, agrupadas de Federación de Directores de Centro Públicos (FEDADI, 2015), han hecho diversos manifiestos sobre el necesario “liderazgo” de la dirección escolar, así como sobre su progresiva “profesionalización”. En Portugal hasta 2008 el director o la directora es un colega elegido por sus propios compañeros, es por esto que se dice que tanto en España como en Portugal, domina un individualismo y privacidad, que impide un liderazgo pedagógico, en donde se da que directivos y docentes conviven cómodamente con esta cultura de ámbitos y espacios separados y en donde existe una resistencia docente a cualquier tipo de supervisión u orientación de su enseñanza, asentada en un corporativismo e individualismo que se traduce en una no intervención de la dirección.

En suma, se precisa unos modos de articulación horizontal: liderazgo educativo y configurar la escuela como proyecto conjunto. El Proyecto Educativo se toma como un marco y plataforma para dar una coherencia a las acciones individuales, no como un documento burocrático, por lo que se trata de organizar la educación con una lógica no burocrática, que posibilite capacitar a los establecimientos educativos para su propio aprendizaje y desarrollo institucional. Potenciar la capacidad local de cada escuela para mejorar, aportando los recursos necesarios y proponiendo un compromiso por la mejora, del que tendrán que dar cuentas.

1.2.2. En América del Norte, según Rivera, José y Cavazos Judith (2015), en su trabajo la Importancia de la Gestión y el Liderazgo Escolar en las Instituciones de Educación Media Superior Tecnológica (CETIS y CBTIS) del Estado de Tlaxcala-México; nos informan que en el área de gestión, dirección y liderazgo escolar, en la misión de identificar las características de los estilos de liderazgo que aplican los directores de centros de educación media superior tecnológica (CETIS y CBTIS), con el fin de realizar una gestión eficaz en sus planteles. Los resultados obtenidos arrojaron que prima el estilo democrático y a la vez se establecieron las características de las categorías que los directores consideran aplicar en la ejecución de un estilo de liderazgo; legitimidad, motivación, enfoque en la tarea-persona, trabajo en equipo, toma de decisiones, autonomía, conocimientos y habilidades de los colaboradores para la solución de problemas, reconocimiento y competitividad para formar estrategias de aprendizaje, valores, promoción de la cultura y la ética en la organización y gestión humanista.

Se debe tener en cuenta que la gestión realizada a partir de un liderazgo, es un proceso dinámico que debe correlacionar los aspectos pedagógicos de la institución educativa con los espacios administrativos a partir de un enfoque humano, pero que además debe ser una forma de integrar el conocimiento, las estrategias, los esfuerzos y los recursos para garantizar una institución eficaz y con visión de futuro; es por esto que las competencias de gestión requeridas en los directores van en relación con las tareas de la gestión escolar y que son: la planificación, el fortalecimiento del liderazgo directivo, la gestión de procesos, la gestión de competencias profesionales docentes, la orientación hacia los alumnos, sus padres y la sociedad, así como la gestión de resultados. (Garay y Uribe, 2006)

1.2.3. En Centroamérica, los autores Garbanzo Guiselle y Orozco Víctor (2010), en su trabajo que aparece en la Revista Educación de la Universidad de Costa Rica titulado “Liderazgo para una Gestión Moderna de Procesos Educativos” nos informan que la gestión moderna de la educación se caracteriza por un liderazgo centrado en lo pedagógico, así como en las nuevas competencias profesionales de su ejercicio. También la cultura organizacional con visión de futuro, el trabajo en equipo, la constante apertura al aprendizaje y la innovación son pilares que marcan en orientación hacia la consecución de los objetivos y fines de la educación.

El liderazgo en una gestión moderna de la educación siempre reconoce las exigencias que el entorno le demanda, articula el proyecto educativo con las necesidades y oportunidades nacionales, transformando así la educación en un

instrumento pertinente de cohesión social y movilidad. Esta gestión le presta particular atención a las variables que interactúan en la consecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en forma integrada, con una visión principalmente marco del resultado educativo. Se establece también que el nuevo contexto tecnológico, obliga a la administración de la educación a reinterpretarse como profesión, de manera que le corresponde asumir en forma estratégica e indispensable los retos en los que la educación se ve insertada dentro de la contingencia cultural y la era digital, marco s de acción de la gestión moderna de la educación. También debe considerarse los impactos político, económico, cultural y social que intervienen para que el proceso educativo aspire a ser de calidad y equidad, en el cual la educación inclusiva y la interculturalidad se manifiesten dentro de sus prioridades.

El liderazgo de la gestión moderna de la educación establece que debe centrarse en lo pedagógico y unir esfuerzos para que el modelo pedagógico que prevalezca se oriente a la construcción del conocimiento, con una visión integral y participativa y además sus esfuerzos se orienten para alejarse tanto de las rutinas administrativas como del modelo pedagógico tradicional-transmisionista y conductista que mucho daño, le han hecho a la educación. El énfasis del liderazgo está dirigido en una marcada orientación hacia el aumento permanente de la calidad de la educación, visión de futuro, proactividad, toma de decisiones relevantes para la organización educativa, impulso y ejecución de los acuerdos, asesoría y orientación general del proceso educativo, evaluación del proceso, promoción de una cultura permanente de autoevaluación y la búsqueda constante de procesos de

mejora; por lo que aspira a la consecución de los fines y objetivos de la educación costarricense.

1.2.4. En América Latina, a partir de la década de los 50 del siglo XX pasado, comienzan a incursionar en experiencias planificadoras, con el fin de estudiar sus potencialidades y posibilidades de desarrollo. Por este motivo en la Conferencia de Punta del Este (1961) es cuando los gobiernos reconocen que la Planificación debe instituirse en instrumento básico para movilizar los recursos nacionales, facilitar los cambios estructurales, acrecentar la eficiencia y la productividad y orientar la cooperación financiera internacional, siendo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) que es un organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), responsable de promover el desarrollo económico y social y la encargada de implementar los sistemas de Planificación en Latino América.

Seguidamente, a mediados de la década de los 70 comienza a manifestarse los síntomas de la crisis mundial, acrecentándose en la del 80, sin embargo, paralelamente surgen las nuevas corrientes económicas monetarias y de la economía social de mercado. Entonces se puede expresar que la economía en América Latina, ha tenido un comportamiento que oscila entre un Estado benefactor, que de empleo a todo el mundo y atenúe las necesidades a uno pragmático y realista, es decir un Estado como toda organización no es beneficencia, ni casa de caridad, donde la administración es dura pero eficiente.

1.2.5. A nivel nacional, a mediados de la década de los 70 del siglo XX pasado, cuando la crisis mundial comienza a manifestarse y se acrecienta en la década de los 80 y también comienzan a surgir las nuevas corrientes económicas monetarias y la economía social de mercado, en nuestro país se creyó que la Planificación Educativa, resolvería nuestros problemas y desde entonces estamos en la búsqueda de la fórmula que equilibre nuestro desarrollo y nuestras necesidades, considerando que hay cambios en la dinámica del Estado. En 1955, en la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), se crea el Instituto de Planificación de Lima, como un intento de racionalizar el crecimiento de la nueva urbe. Luego en 1962 se crea el Sistema Nacional de Planificación con el Instituto Nacional de Planificación, como órgano central. Durante el gobierno del Presidente Belaúnde entre 1967 - 1970 se formula el Plan Nacional de desarrollo, que se truncó por el golpe de estado de 1968 con el Gobierno Militar, sin embargo, se fortalece el Sistema Nacional de Planificación, con la directa colaboración del Comité de Asesoramiento de la Presidencia (COAP), creándose el Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Entre los años del 70 al 80, los procesos de Planificación se dieron en dos etapas: en una primera etapa se privilegió las nacionalizaciones y a partir de 1977 el objetivo fundamental se centró en la reactivación y la transferencia del poder, dejando de lado las medidas radicales y enfocar hechos orientados en un rumbo diferente positivo. La política educativa de 1980 a 1990 se enmarca con sujeción a la Constitución Política del Perú de 1979, que se caracterizó por su profundo sentido humanista y nacionalista, cuya ejecución pregona un auténtico desarrollo nacional

y regional del país, que busque y promueve la concertación, la unidad y la integración de todos los peruanos en el esfuerzo común del desarrollo integral.

Con esta Constitución, el ser humano se constituye en el principio y fin supremo del Estado, se convierte en el capital máspreciado de la nación cuya superación a través de la educación requiere un esfuerzo sistematizado y concertado de todas las fuerzas vivas de la nación. La Ley General de Educación N° 23384, promulgada el 18 de mayo de 1982, señala que la educación es un proceso permanente que tiene por objeto el pleno desarrollo de la personalidad y se inspira en los principios de la democracia social. Garantiza el derecho inherente a toda persona en el país a lograr una educación que contribuya a su desarrollo integral y de la sociedad el derecho de los padres a educar a sus hijos; el derecho de toda persona, sea natural o jurídica, a educar dentro de la ley y el cumplimiento de las obligaciones, la comunidad y el Estado en materia educativa.

En la década del 1990 al 2000, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la educación bajó en niveles de calidad hasta el penúltimo lugar en el mundo, a pesar de la inversión que el Estado realizó en infraestructura escolar, además de iniciar desde 1995 el Plan Nacional de Capacitación Docente (PLANCAD), de capacitación a director (PLANGED), en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria, así como la propuesta del Bachillerato, como una alternativa para alcanzar los niveles de acreditación educativa internacional, que lastimosamente no encontró el eco ni alcanzó los objetivos pretendidos de mejoramiento educativo. La nueva Constitución Política de 1993, brinda una mayor participación a las entidades privadas para que inviertan en

educación, como una forma de descargar los costos económicos y sociales que representan para el Estado, la Educación y sus Maestros, por lo se concluye que existió una manifiesta intención política de desinterés y dejadez del problema educativo en su conjunto.

Por último, la política educativa del 2000 al 2006, el gobierno planteó lineamientos de política concreta, sobre el desarrollo de la educación indicando que es lo que se espera de él al término de este proceso; esto responde a un estudio profundo de diagnóstico sobre la situación y estado en que se encuentra nuestra educación. Se establece entonces, que nunca como antes se ha reconocido la situación crítica generalizada de la educación en sus diferentes niveles, por lo que urge buscar alternativas de solución, en conjunto con los actores sociales de la sociedad civil, buscando niveles de participación que garanticen el reconocimiento de las necesidades e intereses del educando y las aspiraciones sociales del entorno, una educación contextualizada que responda a las exigencias de nuestro tiempo, sin perder de vista nuestra identidad cultural y el destino común a la que debemos de aspirar, teniendo en cuenta que esta es la posición del Estado, sustentada en los diferentes documentos oficiales.

Según el Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico (MINEDU; Modulo 6; 2016), nos refiere de la importancia que ha cobrado el liderazgo escolar, en la investigación sobre eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha hecho de esta variable, factor primordial en la mejora de la calidad de la educación; por ello, es su prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial (Bolívar 2010; Pont, Nusche y Mooman

2008). En esta era de la globalización, después de la calidad docente, varios estudios demuestran que el liderazgo directivo es la variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes y resulta especialmente efectiva en escuelas vulnerables. Esto complementa la importancia del trabajo colaborativo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se conjugan y fortalecen alrededor del liderazgo pedagógico.

El plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico, cuya finalidad es promover en los directivos de las instituciones educativas del país, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual y grupal, para incentivar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de tu institución educativa y la sistematización de la buena práctica que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

El Perú cuenta con un Proyecto Educativo Nacional (PEN), elaborado de acuerdo a lo estipulado en la Ley General de Educación (art.7). En él se recalca que “Es imposible desconocer que el sistema educativo vigente desde hace décadas guarda una estrecha correspondencia con nuestra realidad social. La defraudación de la promesa de “educación de calidad para todos” ha permitido que se haga más evidente la desigualdad entre los peruanos,...” . Se realiza un escueto resumen de las diversas áreas, donde el fracaso es evidente:

Si bien la educación en el Perú está expandiéndose, aún no ha cumplido su promesa de universalidad y calidad. Sobre todo, en las zonas rurales más pobres del país. El aprendizaje se da todavía a través de prácticas rutinarias y mecánicas

que privan a niños, niñas y jóvenes de lograr realmente las competencias que requieren de manera efectiva, creativa y crítica.

La gestión del aparato educativo, se encuentra sumida en un marasmo con escasez de recursos, manejo ineficiente e inequitativo del presupuesto disponible, rigidez administrativa, burocratismo, sobre todo, corrupción proliferante en todos los niveles. Los docentes peruanos se encuentran desmotivados e incrédulos ante cualquier anuncio de cambio. Los esfuerzos que muchos de ellos realizan por innovar y dar de sí, en medio de condiciones de trabajo muy desfavorables, no son valorados por el Estado y la sociedad. El aporte de la familia en los aspectos material y económico a las Instituciones Educativas, para su funcionamiento, sustituye la no presencia del Estado, situación que ha desvirtuado su participación en el aprendizaje de sus hijos y en la gestión escolar. El abandono de la formación de ciudadanos, de personas conscientes de sus derechos y apercibidas de sus deberes, sensibles a sus compromisos con los demás, deseosas de ser protagonistas en su entorno local, regional o nacional, es parte de una desidia colectiva.

En contraste con todas estas situaciones, tenemos en el país instituciones educativas de primer nivel que ofrecen una educación básica de gran calidad, en estupendas condiciones materiales y tecnológicas, con maestros preparados y continuamente asistidos técnicamente, que garantizan óptimos resultados de aprendizaje, pero que atienden sólo a un sector de peruanos, aquellos cuyas familias tienen el nivel de ingresos que les permiten pagar sus costosos servicios.

También, citamos el **cuarto objetivo estratégico**, porque especifica las deficiencias en el aspecto de gestión de la educación: “Una Gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad”. *Asegurar una gestión y financiamiento de la educación nacional con ética pública, equidad, calidad y eficiencia...*”

1.2.6. A nivel local, de nuestra Institución Educativa encontramos reflejadas todas las deficiencias diagnosticadas en el PEN, y que dificultan la obtención de estándares de calidad y que hagan que esta Institución Educativa sea competitiva a nivel de distrito o provincia tal como se plantea en su visión, lo que se agudiza por deficiencias en el liderazgo de la dirección.

En el aspecto pedagógico: Elaboración del PCI en proceso, por incumplimiento de talleres pendientes, lo que conlleva a que cada docente programe de acuerdo a sus intereses, sin considerar la contextualización que se plantea en el PCI, ni la misión y visión institucional. También se evidencia limitado manejo de estrategias metodológicas en el desarrollo de las actividades significativas, de procedimientos y técnicas e instrumentos de evaluación, e insuficiente acompañamiento y monitoreo a procesos educativos.

En el aspecto de gestión institucional: Metas de matrículas no logradas, atención a los alumnos con necesidades educativas especiales (Educación Inclusiva), dificultades en la articulación de los Instrumentos de Gestión, bajos recursos

ordinarios directamente recaudados; no se cuenta con un plan estratégico para captar alumnos e incrementar la población estudiantil.

En el aspecto administrativo: Local de la Institución Educativa sin saneamiento físico legal; las relaciones entre padres de familia y Directora no son saludables; falta de motivación y estímulo al personal docente y administrativo para participar en actividades extracurriculares; no se toma decisiones que beneficien a la IE, por injerencia de terceros; falta la ejecución de actividades y eventos que integren a los actores del proceso educativo; no se toma en cuenta las sugerencias e informes de los docentes para mejorar el nivel educativo y administrativo de la Institución Educativa.

El rol fundamental del equipo directivo para la gestión democrática en la escuela consiste en generar los momentos y espacios para que el cuerpo docente pueda reflexionar, generar ideas y proyectos, discutir políticas, crear alternativas propias y originales, buscar acuerdos y consensos. Establecidos esos momentos y logrados ciertos acuerdos, el directivo se pone a la cabeza de su comunidad para garantizar la consecución de los mismos en un periodo de tiempo, que será evaluado en los plazos que se proyecten para verificar los logros obtenidos.

1.3. ¿Cómo se manifiesta el problema?

Para contestar esta pregunta, se parte de la realidad donde se realiza la investigación que es la Institución Educativa “Bella Unión Jesús María del Centro Poblado Bella Unión de Jesús María, provincia y región Cajamarca, donde se

observa que no se tiene en cuenta un modelo de liderazgo participativo para mejorar la gestión de los procesos educativos en la Institución Educativa “Bella Unión Jesús María”, para formar a los futuros profesionales con pertinencia y calidad. De esta manera que al ejercer su actividad estos profesionales la realicen con responsabilidad, calidad científica y en valores la formación de sus propios alumnos, con el objeto de conseguir una sociedad pertinente para la sociedad del siglo XXI, que se tiene que impulsar.

Bajo este lineamiento, me permito reafirmar que los maestros tenemos la responsabilidad de preparar a las futuras generaciones para enfrentar con éxito los retos y las exigencias del siglo XXI con la globalización socio-económica y cultural, por lo que se propone que los futuros profesionales que hoy se forman en los diversos Centros Educativos de la región Cajamarca, del resto de nuestro país y del mundo, deben tener en cuenta la cultura del lugar, el modelo de liderazgo participativo para mejorar la gestión de los procesos educativos en las instituciones educativas del Perú, El liderazgo, es un proceso dentro de la organización que conduce a un equipo de profesionales hacia el logro de objetivos de la misma, en el presente caso se trata de los directivos, personal docente y administrativo que deben lograr los objetivos propuestos en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La Institución Educativa “Bella Unión Jesús María” del Centro Poblado Bella Unión Jesús María de la provincia y región Cajamarca, está inmersa dentro de los cambios y paradigmas actuales que el sistema educativo peruano propone y que por su parte la comunidad exige al sistema. Para garantizar los logros de aprendizaje de los estudiantes y los logros institucionales, el director debe ser un líder comunicativo,

excepcional dentro de la comunidad educativa; esto significa que debe ser capaz de adaptarse y adaptar la institución que conduce a cambios sociales, económicos y culturales del entorno, es decir, responder a las necesidades que la institución educativa tenga en uno u otro momento; porque en esta Institución Educativa, motivo de esta investigación no se observa un liderazgo participativo adecuado que conduzca con éxito las relaciones y funciones de los actores del proceso educativo.

Esto quiere decir, que la cultura del lugar sirva para desarrollar a nuestra sociedad, sin perder su originalidad y que sirva para hacer grandes transformaciones en beneficio del ser humano de la región Cajamarca y de nuestro país. Por estos motivos, debemos recalcar que un Director de una Institución Educativa, debe tener un liderazgo visionario, lo que quiere decir que una de las funciones esenciales de una dirección eficaz, es la de establecer metas coherentes y compartidas, para lograr en gran medida que el centro educativo avance hacia la excelencia. En donde el liderazgo de los Directores, se manifiesta con mejor claridad, es en el relativo a la gestión del personal y que se da, cuando el Director observa y valora el trabajo y reconoce los méritos de las personas que trabajan en la Institución, hace que éstas se sientan más a gusto y satisfechas.

Este enfoque se encuentra profundamente relacionado con algunas de las características que pocos autores asignan a los líderes con liderazgo compartido, consideración individual, estimulación intelectual, fomento del trabajo en equipo. (Bass, 1985). Por lo consiguiente, muchos autores que han investigado sobre el perfil de los Directores Educativos han determinado que éste es el único estilo de

Liderazgo que puede impulsar con cierto éxito el desarrollo profesional de los docentes. (Alvarez, 1998, p. 145)

1.4. Metodología

1.4.1. Diseño de la investigación.

El trabajo de investigación que presento de acuerdo al objetivo y a la hipótesis formulada es básica-propositiva, debido a que genera nuevo conocimiento, considerando una propuesta de “Modelo de Liderazgo participativo para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos en la I.E. “Bella Unión Jesús María” del Centro Poblado Bella Unión de Jesús María, provincia y región Cajamarca, para mejorar el funcionamiento de este Centro Educativo, mediante un mejor liderazgo del director, que en la actualidad adolece de una mejor comunicación en el planeamiento y desarrollo de una serie de procesos tendentes a conseguir la formación del alumnado como eje central de los servicios que debe brindar la Institución Educativa, la gestión eficaz de los mismos exige un diseño y atención adecuados. Los aspectos organizativos relacionados con los horarios, la inscripción del profesorado, el agrupamiento de los alumnos, así como los que configuran el clima escolar o tienen que ver con el cumplimiento del proyecto curricular y la atención tutorial de los alumnos son algunos de los ámbitos en los que todo directivo debería ejercer su capacidad de liderazgo.

La investigación pertenece al tipo de explicativa-propositiva, cuyo diseño es como sigue:



Donde:

M = Muestra

X = Primera Encuesta

Y = Segunda Encuesta

E = Estilo Modelo Liderazgo Democrático

1.4.2. Población y muestra

La población y muestra elegida para realizar la presenta investigación, esta constituida por el personal directivo, personal docente, personal administrativo y un 5% de los padres de familia de la I.E. “Bella Unión Jesús María” Centro Poblado Bella Unión de Jesús María, provincia y región Cajamarca.

1.4.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Para registrar de manera ordenada selectiva la información hallada en libros, tesis, ensayos, etc., útil para el presente trabajo de investigación, se utilizaron instrumentos de investigación, como Fichas de Registro Bibliográficas, Fichas de Investigación, como las Textuales, de Resumen, Mixtas.

Las Técnicas de Investigación de Campo, nos permitirán obtener información sobre todo el problema, en base a la situación en la que se encuentra el objeto de estudio. Esta información será obtenida directamente mediante la observación, registro de datos, entrevistas y cuestionarios para encuestas.

Una vez concluida la recolección de la información, se procedió a elaborar los resultados y se procedió a elaborar los cuadros para el procesamiento de los datos y con ellos se inició la construcción de la propuesta de Modelo de Liderazgo Participativo para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos en las Instituciones Educativas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico de la investigación

2.1. Antecedentes de la investigación

Areche, Virginia (2013), en su tesis “La gestión institucional y la calidad en el servicio educativo según la percepción de los docentes y padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria del colegio “María Auxiliadora” de Huamanga-Ayacucho, 2011”, sustentada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión de la Educación, en su conclusión N° 2 nos dice: “Se halla una relación significativa entre la calidad del servicio educativo y la organización de la gestión institucional, siendo esta relación positiva y alta”

Lo que la investigadora interpreta de esta tesis, es que la gestión institucional ejercida por el director en el Colegio de secundaria “María Auxiliadora” está realizada con liderazgo transformador, lo que quiere decir que lo desarrolla mediante la concesión de facultades autónomas para que los docentes y los padres de familia del 3°, 4° y 5° de secundaria, desempeñen sus responsabilidades con eficacia y eficiencia, buscando el buen desempeño del colegio en favor de la comunidad a la que pertenece.

García, Yésica (2016), en su tesis titulada “El Liderazgo del Director y su Relación con el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas del nivel Secundaria en la Red N° 12-Ugel 05 San Juan de Lurigancho-2016”, sustentada en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado

académico de Magister en Educación con mención en Gestión en la Educación, en su primera conclusión, nos dice: “Se ha establecido que existe relación significativa entre el liderazgo del Director con el clima organizacional de las instituciones educativas del nivel secundaria de la Red N° 12 - UGEL 05 - San Juan de Lurigancho – 2016, al obtenerse una correlación no paramétrica positiva de grado moderada y altamente significativa ($Rho = 0.596$; $p = 0.000$)

Esto quiere decir, que el Director de la Red N° 12 UGEL 05 San Juan de Lurigancho – 2016 en su relación con el clima organizacional de las instituciones educativas de su jurisdicción responden al clima interno y externo que ha creado el mencionado Director como líder transformador (Bass Bernard; mencionado por Fischman David, en su obra El Líder Transformador, 2015), en la que es considerado como el que eleva el nivel de conciencia de sus seguidores sobre la importancia y el valor de metas idealizadas; ayuda a que los miembros de su equipo superen sus intereses personales, llevándolos a elegir una causa noble como el bienestar del equipo o el de la empresa.

Sorados Mabel, (2010), en su tesis titulada “Influencia del Liderazgo en la Calidad de la Gestión Educativa”, sustentada en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de Educación, en su conclusión N° 1, nos expresa: “Como el valor $p = 0.000 < 0.05$, podemos afirmar con un 95% de probabilidad, que el liderazgo de los directivos se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 – Lima en el período Marzo-Mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el

pedagógico (0.619), presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949.

Esto quiere decir que, la calidad es un tema que debe promoverse en todos los sectores de la educación. Si bien es cierto que el gobierno peruano cumpliendo su compromiso como país firmante en las Cumbres de Jontiem y Dakar ha implementado de materiales a las Instituciones Educativas del país, no lo ha hecho con la gran tarea de capacitar y educar a los docentes en temas de calidad de la gestión educativa. Sólo a través de la capacitación en calidad de la gestión, considerada como una herramienta importante, se podrá llegar a mover a la comunidad peruana hacia un futuro sostenible, siempre y cuando el gobierno tenga la misión de cumplir el acuerdo nacional, cual es de incrementar anualmente mayor inversión al sector educativo y de esta forma se logrará la calidad educativa, que es la base para lograr una educación para un desarrollo sostenible

Cueva, Elmer (2015), en su tesis titulada “Modo de Liderazgo del Director y Desempeño Docente en la Institución Educativa Carlos Fermín Fitzcarrald de Puerto Maldonado-2015”, sustentada en la Facultad de Educación y Humanidades, de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios”, para optar el Título Profesional de Licenciado en Educación, en su primera conclusión nos informa que: “Existe relación adecuada entre el modo de liderazgo del director y el desempeño docente en la institución educativa “Carlos Fermín Fitzcarrald” de Puerto Maldonado - 2015, demostrado en la tabla 12, donde el coeficiente de correlación entre las dos variables modo de liderazgo del director y desempeño docente es de 0.619 lo cual indica una correlación moderada entre las variables analizadas, con un nivel de

confianza del 95% y un coeficiente de determinación R cuadrado es de 0.383 como se muestra en la tabla 13; lo cual indica que el 38.3% de los cambios observados en la variable desempeño docente son explicados por la variación de la variable modo de liderazgo del director. Y según la tabla 15 el valor de $p = 0.000$; nos indica que con una significatividad menor que 5%, el modelo de regresión lineal entre la variable modo de liderazgo del director y desempeño docente es adecuado, siendo la ecuación de regresión de acuerdo a la tabla 15.

Osorio, Julio (2017), en su tesis titulada: “El Liderazgo Transformacional como factor de mejoramiento de la calidad de la Gestión de las Instituciones Educativas de la UGEL 07 San Borja – 2015”, sustentada en Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación, en su primera conclusión, nos dice: “El Liderazgo transformacional constituye en efecto un factor que influye positivamente en el mejoramiento de la calidad de la gestión de las instituciones educativas de educación básica de la unidad de gestión educativa local N° 7.

El Liderazgo Transformacional es abordado por Bernard Bass, mediante cuatro acciones o prácticas que todo líder transformador debe llevar a cabo y que son: primera, la estimulación intelectual que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas; segunda, Motivación Inspiracional, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentales que involucren a los demás; tercera, Consideración Individual, que implica una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo y cuarta, Influencia Idealizada,

relacionada con la habilidad para captar la admiración de sus seguidores y que estos se sientan identificados con dichos ideales. Esto implica que el líder actúe forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él. (Fischman David, 2015).

El autor de la investigación más arriba mencionado, se entiende ha captado que los directivos de la UGEL 7 San Borja - 2015 han aplicado estas acciones que concluyeron en sistematizar el concepto de Líder Transformador, según Bernard Bass, debido a que en su conclusión acotada nos informa que el liderazgo transformacional constituye un factor que influye positivamente en el mejoramiento de la calidad de la gestión en las instituciones educativas.

Minaya, Manuel (2014), en su tesis titulada: “El Liderazgo Transformacional de los Directivos y las Actitudes de los Docentes hacia el compromiso organizacional en la Institución Educativa N° 5084 “Carlos Philips Previ” Callao – 2010 – 2011”, sustentada en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional Mayor San Marcos, para optar el grado académico de Magister en Educación en la mención Gestión de la Educación, en la segunda conclusión nos informa que: “Existe suficiente evidencia empírica para afirmar que el liderazgo transformacional se relaciona significativamente con las actitudes hacia el compromiso docente en la I. E. 5084 “Carlos Philips Previ”, Callao. Por lo que se puede concluir que a un mejor nivel alcanzado en la percepción del liderazgo transformacional se puede encontrar un mejor compromiso docente en el personal docente de la I. E. 5084 “Carlos Philips Previ - Callao”.

Actualmente, diversos estudios nos informan que el Liderazgo Directivo es la segunda variable más relevante para elevar la calidad de los aprendizajes, después de la calidad docente y resulta particular en escuelas vulnerables; lo que refuerza lo esencial del trabajo en equipo, en el que ambos factores, directivos y docentes, se combinan y refuerzan alrededor del liderazgo pedagógico. Esto quiere decir que el Director de una Institución Educativa debe delegar con autonomía las responsabilidades no solamente a los docentes, sino también a todos los integrantes de dicho centro educativo, como son los padres de familia, los estudiantes, personal administrativo, personal de servicio, con el fin de que toda la comunidad donde se ubica el centro educativo, la región y el país se beneficien con el buen desenvolvimiento de los educandos que son el objetivo en su formación pedagógica y como seres humanos útiles a la sociedad.

Valencia, Elizabeth (2017), en su tesis titulada: “La Gestión Educativa y su Relación con el Liderazgo de los Directores en las Instituciones Educativas Iniciales de la Red N° 09 Ate, Vitarte - 2016”, sustentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”, para optar el grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gestión Educativa, en su Conclusión N° 1, nos informa que: “Existe una relación positiva muy fuerte entre la gestión educativa y el liderazgo de los directores de las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate-Vitarte, 2016, pues el $r =$ de Pearson a un $p = 0.001$, es $r = 0.993$ ”

En este trabajo de investigación se ha llegado a esta conclusión, debido a que se ha establecido que realmente existe una relación positiva entre la gestión que

realizan los directores de instituciones educativas en aplicación del liderazgo que poseen estos mismos directores, de tal manera que los resultados son positivos en beneficio de los alumnos, de los padres de familia, de los profesores, del personal administrativo y de servicios, así como también para la sociedad de Ate Vitarte y de manera especial para el buen nombre de las instituciones educativas de este lugar.

2.2. Base Teórica

2.2.1. Fundamentos epistemológicos del liderazgo participativo, para mejorar la gestión de los procesos educativos

Con la finalidad de sistematizar y sustentar la presente investigación en la realidad pedagógica de la docencia nivel secundaria en la Institución Educativa “Bella Unión Jesús María” del centro poblado Bella Unión Jesús María, provincia y región Cajamarca, se utiliza la teoría de Magister María Elena Arana Arenas, titulada: “Principios y Procesos de la Gestión Educativa” (1998), que en el capítulo II: Gerencia en el Centro Educativo, enfoca los temas relativos a la Gestión; el perfil del directivo de hoy, sus responsabilidades en el cargo, la organización, administración y gestión educativa, así como el tratamiento de la visión, misión, políticas y estrategias administrativas en el Centro Educativo. La teoría del Liderazgo que se utiliza es la de David Fischman K., denominada: El Líder Transformador I (2015) que en el capítulo I se refiere a la teoría del liderazgo transformador, conceptos de liderazgo transformador en la empresa, en el capítulo II Seudoliderazgo transformador, capítulo III estimulación intelectual, capítulo IV motivación inspiracional, capítulo V consideración individual y capítulo VI influencia

idealizada. Por lo que presento los fundamentos epistemológicos que las sustentan, a través de leyes y principios que rigen y direccionan dialécticamente las relaciones y nexos principales que se establecen entre la realidad y la manera como se manifiestan estas teorías en la práctica del presente trabajo de investigación.

2.2.2. La teoría de Principios y Procesos de la Gestión Educativa

2.2.2.1. Conceptos básicos

Gestión Educativa, según la Magister María Elena Arana Arenas (1998), “es el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI)”.

En la actualidad se habla de Gerencia, en vez de administración, lo que implica hacer gerencia no sólo en las empresas con fines de lucro, sino también a las instituciones no lucrativas, como por ejemplo las entidades religiosas, militares, culturales, educativas, los servicios públicos, etc.

Entonces, Gerencia Educativa, viene a ser la filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia los Centros Educativos y propiciar su desarrollo integral, impulsando las potencialidades inagotables del factor humano, adecuando la organización a las exigencias del entorno en que se encuentra.

La Gestión Educativa en el Centro Educativo, viene a ser el conjunto articulado de acciones de conducción de un Centro Educativo a ser llevadas a cabo con el fin de lograr los objetivos contemplados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Esto quiere decir, que las acciones de conducción deben estar planificadas y en ellas se debe prever e identificar las estrategias útiles para conseguir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. Por eso se dice que la gestión educativa se establece dentro de un proceso de planificación estratégica, para conseguir las propias capacidades del centro educativo.

2.2.2.2. Los Criterios para lograr una buena Gestión Educativa, son:

1. Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento,
2. Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con sus funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que se han tomado acuerdos,
3. Desarrollar una cultura democrática y eficiente; con responsabilidades definidas dentro de las escuelas; con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
4. Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

2.2.2.3. Consideraciones sobre Gestión o Gerencia Educativa.

Los Directores de los Centros Educativos, realizan la nueva Gestión Educativa de acuerdo con la R.M. 016 - 96 ED., además de otras normas complementarias, que

propugnan su modernización y su manejo gerencial de acuerdo con las políticas de desarrollo social y económico, que produzcan un cambio en la administración educativa que procure a obtener una educación de calidad y con el esfuerzo para que el Escalafón funcional de Dirección del Centro Educativo, consiga todas las características de gerencia y de modernidad.

Como conclusión, en este aspecto se establece que el criterio empresarial ha sido facultad sólo de los Colegios Privados en desventaja de los Centros Educativos Estatales, que se han quedado empobrecidos; por lo que se plantea una modernización de la Educación e incluso del propio concepto de escuela.

2.2.2.4. Características de un Director en Gestión Educativa.

1. El Director debe ocupar su verdadero lugar por el delicado rol protagónico que está llamado a cumplir,
2. Es fundamentalmente un conductor y organizador de voluntades y para cumplir su función necesita tener una autoridad legitimada,
3. La identidad que asume, van a marcar el tipo de gestión que se realice y el tipo de proyecto educativo que se construya,
4. El desafío de un Director es ser eficiente en la Gestión y democrático en la conducción. Cuando la conducción no es clara, los centros educativos pueden caer en el desorden y anarquía, produciéndose el conflicto si la dirección se ejerce con autoritarismo y prepotencia,

5. Un Director es el que concilia, convoca, armoniza; en otros momentos dirige, orienta, hace respetar y cumplir los acuerdos,
6. La autoridad del Director, debe concebirse como la máxima de un equipo directivo del centro educativo, que tiene definida su organización y dentro de ella los cargos y funciones de cada uno,
7. Los Directores Gerentes, tienen que postular un modelo productivo para la Educación Peruana, lo que implica que hagan de su realidad educativa, la célula viva que irradiará la fuerza necesaria para que iniciando de su desarrollo, avance hacia su comunidad e impulse el desarrollo nacional,
8. El posicionamiento del Director Gerente se irá incrementando en la medida que logre su capacitación al más alto nivel y responda a la responsabilidad de su cargo, teniendo en cuenta que el posicionamiento es el símbolo de un marketing educativo.

2.2.2.5. Componentes de la Gestión Educativa.

“Para ocuparnos de los Componentes de la Gestión Educativa, tenemos que mencionar el Contexto del Medio Ambiente, de la Visión y Misión Institucional, de los Valores y Objetivos del Centro Educativo. El siguiente cuadro, nos informa la relación que hay entre los diferentes elementos de la Gestión Educativa que son los Principios, la Estructura Organizativa, los Procesos y el Clima Institucional:

I. Gestión Educativa – Componentes

1.1. Principios de la Gestión.

- Dirección,
- Planteamiento
- Organización
- Control
- Comportamiento Organizacional

1.2. Estructura Organizativa.

- Organigrama
- Manual de Organización y Funciones
- Manual de Procedimientos Administrativos.

1.3. Procesos de Gestión. Áreas Básicas

- Institucional
- Pedagogía
- Administrativa

II. Clima Institucional. Contexto”. (Arana, María Elena; 1998)

Todos estos componentes de la Gestión Educativa, propugnados por la Magister María Elena Arana Arenas en su Teoría “Principios y Procesos de la Gestión Educativa” se deben tener en cuenta para que un Centro Educativo, realice su desarrollo como una organización eficiente, precisamente bajo el mando de un Director, que tenga un Liderazgo participativo, con el objetivo de que los alumnos

de su Centro Educativo “Bella Unión Jesús María” tengan una preparación eficiente y eficaz y que estos resultados se reflejen en el cambio positivo de la comunidad donde está ubicado dicho Centro Educativo, utilizando sus recursos naturales con los que cuenta y el uso de la cultura del lugar, en la resolución de los problemas en el Centro Educativo y de la misma comunidad, de la región y del país.

2.2.2.6. Principios de la Gestión Educativa

Entre los principales Principios de la Gestión Educativa, expresados por la Mg. María Elena Arana, en su Teoría “Principios y Procesos de la Gestión Educativa”, para aplicarse en el desarrollo de las actividades de un Centro Educativo al mando de un Director Líder, tenemos los siguientes:

1. Gestión centrada en la educación de los alumnos es la razón de ser, como primer y último objetivo de un Centro Educativo, lo que quiere decir que todas las acciones de Dirección, como la organización, las reglas, los procedimientos, el sistema de control y hechos cotidianos, deben acatarse para alcanzar este objetivo y no deben contradecir los fines establecidos en su Proyecto Educativo Institucional.

2. Jerarquía y autoridad claramente definidas, en la cual la Dirección con liderazgo ejerce funciones, como que dirige, impulsa, ordena y sin mermar las competencias propias de cada instancia, para garantizar la unidad de acción de la organización.

3. Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones, es decir de quién determina que responsabilidad tiene cada trabajador, estamento, comisión y equipo en la toma de decisiones y en sus resultados.

4. Claridad en definición de canales de participación, en donde se tiene que establecer sistemas bien definidos, con el fin de que la participación de los integrantes de la comunidad educativa guarde coherencia con los objetivos institucionales, que consisten en que cada miembro debe conocer las formas, los momentos de su participación y la contribución coherente que ésta debe tener con los objetivos institucionales, además de saber dónde, cuándo, cómo, por qué participar y qué resultados puede esperar.

5. Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización, lo que significa a la necesidad de tener en cuenta las habilidades y competencias de cada integrante que trabaja en el Centro Educativo, para establecer su ubicación en el lugar que tendrá mejor rendimiento y realización, lo cual tenderá a optimizar el funcionamiento del Centro Educativo.

6. Coordinación fluida y bien definida, hacer petición de coordinación rápida y oportuna, ayuda la sincronización de actos, evita esfuerzos innecesarios y permite un mejor accionar de conjunto.

7. Transparencia y comunicación permanente, que consiste en que todos los hechos que se realicen a nivel de centro educativo deben ser comunicadas a los miembros de la comunidad, de ahí la necesidad de contar con mecanismos de información, lo que permitirá tener un clima favorable de relaciones, evitando desconfianza, malentendidos y acusaciones innecesarias.

8. Control y evaluación eficaces y oportunos para un mejoramiento continuo de un Centro Educativo, en donde el control debe proporcionar información que de manera

oportuna oriente las decisiones y garantice la dirección que tomen las tareas en función de los objetivos institucionales.

Todos estos principios, aplicados en un Centro Educativo, por un Director con liderazgo participativo, hará que el Centro Educativo, realice sus actividades de forma pertinente, teniendo como objetivo esencial la educación de los alumnos, al mando de un Director que sea un líder transformador con jerarquía y autoridad, que determine las responsabilidades de cada trabajador, estamento, comisión y equipo y en donde también participe la comunidad donde geográficamente se encuentre el centro educativo y alcance su desarrollo económico y social. También es importante que el Director líder ubique a su personal de acuerdo a sus competencias, que coordinen en forma fluida y bien definida, con transparencia y una comunicación permanente y teniendo en el control la forma de conseguir la información que oriente las decisiones, con el fin de que la Dirección tome las decisiones correctas para conseguir los objetivos institucionales.

2.2.2.7. Procesos de Gestión Educativa.

Son el conjunto de acciones de planeamiento, organizacional, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa. Es por esto que al poner en ejecución los Proyectos Educativos Institucionales en cada centro educativo, nos permite darle sentido a cada uno de estos procesos y a que se cumplan de la mejor manera.

Los Procesos de Gestión, se realizan mediante una:

Dirección Ejecutiva, que toma decisiones, delega funciones, desconcentra y descentraliza.

Para este hecho se tiene que realizar Planificación, que consiste en tener una visión, misión, diagnóstico, políticas, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

Seguidamente, se realiza Organización, que establece funciones, estructuras, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

La Coordinación, que consiste en coordinar acciones en: Comités, comisiones, equipos de trabajo y

El Control, se realiza mediante la supervisión, evaluación, verificación, orientación, retroalimentación.

En consecuencia, se expresa que, para conducir acertadamente la ejecución de acciones, se tiene que contar con un proceso de planificación, que contenga la previsión de acciones, los equipos que las realizan, los recursos y las formas de evaluación a que se somete el conjunto. Esta evaluación, realizada mediante un control bien conducido es elemento clave para comenzar un nuevo proceso de planificación en donde se corrigen las deficiencias, se refuerzan y materializan las estrategias exitosas.

Seguidamente, se expresa que los procesos de gestión se dan en tres áreas básicas: Institucional, pedagógica y administrativa. La selección de Personal Docente, se lleva a cabo mediante la Dirección Ejecutiva, la cual aprueba el cuadro

de horas, convoca a concurso, selecciona al personal, contrata al personal, evalúa su rendimiento y necesidades de capacitación.

El trabajo anteriormente expresado, se realiza mediante la Planificación, que consiste en precisar el número de plazas docentes: metas, ocupación. Señala el número de vacantes: metas de atención. Necesidades de los recursos materiales: metas físicas. Solicita el incremento de plazas, si es necesario y el presupuesto.

En cuanto a la Organización, mediante ésta se elabora el cuadro de horas, define las vacantes por especialidad, establece el perfil de cargo y los requisitos y establece las funciones en el MOF.

La Coordinación tiene como función de comunicar a la USE los resultados del concurso, integra a todo el personal que labora en C.E. y señala las normas de motivación y estímulos.

El Control, verifica que los postulantes cumplan con los requisitos establecidos para el cargo. Verifica la transparencia del proceso de selección.

2.2.2.8. La Visión y Misión Institucional.

La Visión del Centro Educativo, permite establecer que el Centro Educativo será una institución reconocida por la comunidad como altamente competitiva y de gran arraigo por su prestigio en la formación de los estudiantes. Asimismo, nos lleva a una imagen objetiva que lo lleva hacia la calidad, adecuándose a una efectiva capacidad de respuesta y a los cambios de su entorno social, político, económico,

tecnológico y cultural manteniendo una actitud competitiva y de liderazgo en el proceso de modernización de la educación.

Además, el perfil del estudiante y del docente se caracterizará por su probidad, independencia, capacidad de análisis y síntesis, haciendo frente a situaciones y aspectos multidisciplinarios, auto-organizándose con principios éticos, morales, de lealtad y permanente deseo de superación. La actitud del Director y Docente se constituirá en una garantía del patrimonio institucional.

La investigadora, concluye que la visión describe el estado futuro de la organización y que define la forma en que las cosas deben ser, como declaración del futuro deseable, llega a convertirse en un acuerdo colectivo y creativo que moviliza esfuerzos para lograr objetivos concretos de la organización constituyéndose finalmente como la herramienta estratégica de más alto nivel. Diseñar y crear el enunciado de la Visión es responsabilidad del equipo gerencial y debe englobar valores y aspectos básicos que sirvan de estímulo y de base a la cultura del centro educativo.

La Misión, es el objetivo central de la Institución, el propósito por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la misma, es decir, la concreción de la finalidad institucional en un intervalo de tiempo dado.

La Misión es la razón de ser de la Institución, lo que moviliza nuestras energías y capacidades, es considerada como nuestra aportación más importante y decisiva a la sociedad por lo que sin Misión clara ninguna institución puede progresar y difícilmente puede sobrevivir; expresa siempre el servicio que presta y el resultado

del trabajo realizado, además debe abrir puertas al futuro y debe ser altamente motivadora para ser una empresa ambiciosa y de calidad, lo que nos lleva a la Visión Institucional.

La Misión debe estar orientada hacia el exterior de la institución, es decir hacia las necesidades de la sociedad. Debe ser orientada hacia el futuro a largo plazo de 5 a 10 años. Debe ser creíble para los integrantes de la institución. Debe ser simple, clara y directa, con un alto grado de originalidad, debe ser única, con un cierto contenido intangible, utópico, ambicioso e idealista y revisada constantemente cada 3 ó 5 años y actualizarla.

2.3. Bases Conceptuales de la Planificación Educativa

Almeyda, Orlando y Calcina, Susana (2004), nos informan en su Marco Teórico Conceptual de Planificación Educativa, que las Naciones Unidas define la Planificación “como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción, con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”.

La investigadora expresa que Planificación Educativa, es un dispositivo de prevención y de toma de decisiones para mejorar la calidad de la educación en nuestro país.

2.3.1. Principios de Gestión Educativa

A) Principio de Planificación.

Planificación ha sido definida como el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos, mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre oportunidades que hayan sido previstas.

B) Principio de la Contribución a Objetivos.

El sentido de los planes y sus componentes es lograr y facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con interés particular en alcanzar el objetivo principal de servicio en la Institución Escolar.

C) Principio de la Primacía de la Planificación.

La primera función administrativa que desempeña la Dirección Educativa es la planificación, que facilita la organización, la dirección y el control en el Centro Educativo.

D) Principio de la Iniciación de la Planificación en la Alta Gerencia.

La Planificación tiene su origen en la Alta Gerencia, porque ésta es responsable de alcanzar los objetivos de la organización y la forma más eficaz de lograrlo es por la Planificación.

E) Principio de la Penetración de la Planificación.

La Planificación abarca todos los niveles del Cento Educativo. La Planificación estratégica se relaciona con la alta gerencia, mientras que la planificación táctica y la operacional corresponden a las gerencias media é inferior, respectivamente.

F) Principio de la Eficiencia de Operaciones por Planificación.

Las operaciones eficientes se pueden efectuar mediante un proceso formal de planificación que abarca objetivos, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.

G) Principio de la Flexibilidad de la Planificación.

El proceso de Planificación debe ser adoptable a las condiciones cambiantes por tanto, debe haber flexibilidad en los planes de organización.

H) Principio de Sincronización de la Planificación.

Los planes a largo plazo están sincronizados con planes a mediano plazo, los cuales, a su vez, lo están con los a corto plazo, para alcanzar más eficaz y económicamente los objetivos del Centro Educativo.

I) Principio de los Factores Limitantes.

Los planificadores, deben tomar en cuenta los factores limitantes, como mano de obra, dinero, máquinas, materiales y administración, relacionándolos cuando elaboren planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas alternativas.

J) Principio de Estrategias Eficaces.

Una guía para establecer estrategias viables consiste en relacionar los productos y servicios del Centro Educativo con las tendencias actuales y con las necesidades de los consumidores.

K) Principio de Políticas Eficaces.

Educativo: son éticas, definidas, estables, flexibles y suficientemente amplias; y son complementarias y suplementarias de políticas superiores.

2.3.2. Dimensiones de la Planificación.

El campo de la acción de la Planificación se da en dos Dimensiones: Temporal y Espacial.

A. Dimensión Temporal.

Nos permite conocer los efectos de las políticas, programas y proyectos en tres niveles: Largo, Mediano y Corto plazo.

B. Dimensión Espacial o Territorial.

Se refiere a ámbito geográfico donde se da la Planificación, instancias administrativas. Puede ser:

1. Planificación Nacional: da un panorama global e integral del sistema educativo.
2. Planificación Regional: planificación operativa ejecuta políticas educativas nacionales.
3. Planificación Local: es eminentemente operativa y concreta, realizada por cada ente educativo.

En resumen, se puede decir que es factible la articulación entre Planificación de la Educación y Planificación del desarrollo, realizado por el Estado.

Según Alfaro (2010), “el ejercicio de la gestión escolar es una de las columnas básicas de la eficiencia organizacional de cualquier institución educativa. La gestión escolar y su relación con el liderazgo, son importantes para el desarrollo de las instituciones en lo que respecta a los aprendizajes, a sus profesores, a la currícula y sus contenidos, permitiendo que se logre la calidad educativa de las investigaciones”.

Cantero y Celman (1999); Casassus (1997); Frigerio (2004); Sandoval (2002), estos autores coinciden que: “gestión escolar, se refiere al gobierno del centro escolar, la participación de los diversos sectores inmersos en el proceso educativo en la toma de decisiones y las acciones encaminadas a favorecer a los estudiantes como actores principales del proceso educativo”.

Sep (2009), nos dice que: “liderar la gestión escolar con un enfoque no solamente transformador, sino integrador de todos los elementos que intervienen en el proceso educativo permitiendo que exista una educación de calidad en los centros escolares”.

Pozner (1998), nos expresa: “La gestión escolar y un liderazgo eficaz podrán mejorar a la institución educativa a partir de la transformación de los recursos humanos”. Pozner (2000, p. 16) nos conceptúa la gestión como: “Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotan espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático”.

Estas dos acepciones de Pozner, tienen que ver con la gestión educativa y el mandato social que se tiene que cumplir en beneficio de la persona humana, como un mandato esencial y fundamental, con el objetivo de alcanzar el bienestar de los

educandos y de la sociedad y alcanzar el desarrollo sostenido en la calidad de la educación y en donde tiene que ver mucho un líder que pilotee dicho procedimiento.

Cuenca (2010), nos infiere: “La gestión escolar como un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, debe partir de una dimensión integral con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la persona humana, debido a que hoy precisamente se necesita una educación de cualidades y extensiva a aquellos ámbitos de convivencia social”.

Rivera y Cavazos (2013) nos dicen: “La gestión escolar realizada a partir de un liderazgo, es un proceso dinámico que debe coleccionar los aspectos pedagógicos de la institución educativa con los espacios administrativos a partir de un enfoque humano, pero que además debe ser una forma de integrar el conocimiento, las estrategias, los esfuerzos y los recursos para garantizar una institución eficaz y con visión de futuro”.

Garay y Uribe (2006), nos informan que: “Las competencias de gestión requerida en los directores, van en relación con las tareas de la gestión escolar, que son: la planificación, el fortalecimiento del liderazgo directivo, la gestión de procesos, la gestión de competencias profesionales docentes, la orientación hacia los alumnos, sus padres y la sociedad, así como la gestión de resultados”.

Entonces, la gestión educativa se encuadra dentro de un sistema de planificación estratégica, para lograr las propias destrezas del centro educativo, en donde se tiene que prevenir y conocer las estrategias necesarias para cambiar lo ansiado, valorado y pensado en realidades educativas. Hay que tener en cuenta que es una

de las columnas básicas de la eficiencia organizacional de toda institución educativa; que intervienen diversos sectores inmersos en el proceso educativo y que se tiene no solamente transformar, sino que se tiene que integrar a todos los elementos que intervienen, especialmente el recurso humano, con el fin de alcanzar una educación de calidad, para beneficio de los alumnos y de la sociedad en que se desarrollan.

2.4. Liderazgo

Fischman David (2013), nos informa que: “Liderazgo personal se logra cuando la persona emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equipo y capacidad de aprender. El Liderazgo interpersonal se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores.

El Liderazgo es un camino en espiral que va desde dentro hacia fuera. El papel del líder no debe ser resolver problemas, sino buscar las preguntas que ayuden a sus subordinados a resolver los problemas por sí mismos.

El Líder desordena, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas y como resultado produce cambios en la empresa. El Líder es para la empresa como una brújula, porque marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirige.

Robbins y Judge (2013), autores de la obra “Comportamiento Organizacional”, definen a LIDERAZGO, como: “la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia

el logro de un objetivo o un conjunto de metas, en donde la fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona la jerarquía administrativa en una organización. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. En la actualidad, se necesitan líderes que desafíen el status quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones”

Como se puede apreciar las definiciones de Líder y/o Liderazgo son expresiones que buscan motivar la búsqueda de nuevas visiones del futuro, hecho que hace mucha falta en la gestión educativa de nuestro país. Se tiene que aplicar lo establecido por el liderazgo transformacional que sustenta Fischman y el liderazgo organizacional que infieren Robbins y Judge, con el desafío a lo establecido y trabajar visiones del futuro que mejoren la educación en nuestro país.

Gento Samuel y Cortés Juan (2011), en su trabajo “Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo”, nos informan que ser Líder “implica un proceso de influencia social, en el cual la influencia intencionada se ejerce por una persona o grupo sobre otras personas para que éstas estructuren sus actividades o interrelaciones dentro de un grupo u organización. (Yuki, G.A., 2002: 18)

Se puede decir entonces, que Líder es aquella persona o grupo de ellas, que provocan que la energía interior de otros individuos, sea liberada para que en forma voluntaria alcancen las metas trazadas por ellos mismos de una forma más eficiente y eficaz y logren su propia dignificación (Gento, S, 2002: 183).

Otra característica de un auténtico Líder es tener un potencial liberador de ser un verdadero servidor de sus seguidores; como lo dice De Pree, M. (1989: XX) al expresar que: Líder es el que “asume la misión fundamental de ayudar a que sus seguidores superen los obstáculos que les impidan poner en acción su total capacidad para alcanzar sus objetivos y los objetivos compartidos dentro de su grupo”.

Entonces, para ser Líder no solamente hay que resolver problemas de la Institución Educativa, donde se labora, sino que también hay que ayudar a resolver los problemas del grupo que conforman dicha Institución y proyectarse a la comunidad donde se ubica dicha Institución.

2.4.1. Teorías del Liderazgo

Según Robbins y Judge (2013), en su obra titulada “Comportamiento Organizacional”, nos informan, las siguientes teorías del Liderazgo:

2.4.1.1. Teorías de los Rasgos del Liderazgo, son aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son. Entre las cualidades y características de estos personajes, como líderes eficaces. Tenemos que son: extrovertidos, sociables y dominantes, son escrupulosos y abiertos a la experiencia, son disciplinados y capaces de cumplir con sus compromisos, son creativos, flexibles y poseen una gran inteligencia emocional. Son ejemplo de este tema Buda, Napoleón, Mao, Churchill, Roosevelt,

Kennedy, Nelson Mandela, grandes personajes de la humanidad que han sido descritos en función de sus rasgos.

2.4.1.2. Teorías Conductuales del Liderazgo, son aquellas que proponen que lo que distingue a los líderes son sus conductas específicas. Tenemos que la teoría de los rasgos ofrece una base para seleccionar personal adecuado para el liderazgo, pero las teorías conductuales del liderazgo indicaron que era posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes. En este contexto el grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los trabajadores, en la búsqueda del logro de las metas; asimismo está el grado en un líder suele tener relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, así como por el respeto hacia las ideas y los sentimientos de sus subordinados, lo que demuestra que está orientado a los trabajadores, haciendo énfasis en las relaciones interpersonales, que muestra un interés personal por las necesidades de los subalternos y acepta las diferencias individuales entre éstos.

2.4.1.3. Teorías basadas en la Contingencia, son aquellas en donde el líder se refiere a la orientación a la tarea y hace énfasis en los aspectos técnicos o en las tareas del puesto. El modelo de contingencia de Fiedler, es una teoría que establece que los grupos eficaces dependen de la coincidencia adecuada entre el estilo de un líder para interactuar con sus subalternos y el grado en que tiene control e influencia sobre la situación. Este modelo hace uso del cuestionario sobre el **colega menos preferido** (CMP) y que es un instrumento que pretende medir si una persona está

orientada a la tarea o a la relación. Fiedler identificó tres dimensiones de contingencia o situacionales y que son: 1) sobre la dimensión líder-miembro que mide el grado de confianza y respeto que los miembros sienten por su líder; 2) en la dimensión Estructura de la Tarea están los procedimientos para las tareas del puesto, que pueden estar estructuradas o no; y 3) el poder de la posición, que viene a ser el grado de influencia que el líder tiene sobre las variables de poder como contratación, despido, disciplina ascensos e incrementos de salario.

Existen otras tres teorías de contingencia y que son: 1) La Teoría del Liderazgo situacional (TLS), que se concentra en la disponibilidad de los seguidores; 2) La teoría del camino hacia la Meta, plantea que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección y/o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización; y la tercera es: **Teoría del intercambio líder-miembro (TILM)**, es una teoría que respalda la creación de un círculo interno y un círculo externo, por parte del líder; los subordinados del círculo interno tendrán mayores puntuaciones de desempeño, menor rotación y mayor satisfacción laboral.

Estas cuatro teorías del Liderazgo que se aplican a las organizaciones empresariales y han tenido y tienen mucho éxito en la eficacia y eficiencia en la estructura y sobre todo en el funcionamiento de las empresas privadas, se debe volcar al campo Estatal o público y en especial para optimizar la gestión educativa en los centros educativos de nuestra Región Cajamarca y del país en general, que hace falta para mejorar la calidad educativa en todos los centros educativos tanto regional, como a nivel nacional.

2.4.2. Clasificación de Liderazgo en la gestión Educativa

Según Garbanzo Guiselle y Orozco Víctor en su trabajo de investigación titulado: “Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos” publicado en la Revista Educación de la Universidad de Costa Rica N° 34 (1) 15-29, ISSN; 0379-7082, 2010, nos informan sobre la clasificación del Liderazgo, como sigue:

2.4.2.1. Liderazgo Pedagógico, centra sus esfuerzos en el proceso de enseñanza-aprendizaje que sucede en el aula.

2.4.2.2. Liderazgo Situacional, se centra en la gestión de personal, partiendo de la misión del centro en función situaciones diversas del centro educativo y lo asume con una visión de transformación. Requiere de inteligencia para delegar y conducir a su gente.

2.4.2.3. Liderazgo Transformador, se centra en incorporar al centro educativo la gestión de calidad transformando la cultura del centro para estos propósitos y transformándola hacia procesos de mejora sostenibles.

2.4.2.4. Liderazgo Innovador, se centra en evolucionar en procesos más favorables que los existentes. Requiere comprometer al profesorado para ejecutar acciones en beneficio de su propio crecimiento no usualmente ejecutadas y se fomenta la vida académica. Se le conoce como el liderazgo de la paciencia puesto que los resultados en los centros educativos requieren tiempo.

2.4.2.5. Liderazgo Técnico, se centra en técnicas y habilidades fundamentales para dirigir responsablemente el centro educativo. No se requiere exigir más sino trabajar mejor.

Según el Módulo N° 6 Plan de Acción y Buena Práctica para el Fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico contenido en el Diplomado de Gestión Escolar y Segunda Especialidad en Gestión Escolar con Liderazgo Pedagógico, auspiciado por el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU; 2016), bajo la gestión del Ministro de Educación Jaime Saavedra Chanduví, nos informa, sobre Liderazgo Escolar lo siguiente;

Bolívar 2010; Pont, Nusche y Moorman 2008, nos expresan que: “La importancia que ha cobrado el Liderazgo Escolar en la investigación sobre la eficacia escolar y factores asociados al rendimiento estudiantil ha hecho de este tema factor primordial en la mejora de la calidad de la educación; por ello es una prioridad en las agendas de las políticas educativas en el ámbito mundial”.

El investigador se basa en la variedad de estudios realizados para expresar que la Calidad del Docente, es esencial para elevar la calidad de los aprendizajes y dejan en segundo lugar al Liderazgo Directivo, para reforzar la intervención del Docente y que resulta razonablemente efectiva en escuelas vulnerables. Esto es importante porque asegura la importancia del trabajo colaborativo, en el que Docentes y Director Líder, se conjugan y fortalecen alrededor del Liderazgo Pedagógico.

“El fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico se da mediante el Plan de Acción y buena práctica, cuya finalidad es promover en los directivos de las Instituciones

Educativas del país, el análisis, la reflexión y la acción, tanto individual como grupal, para identificar la búsqueda y puesta en práctica de respuestas a las necesidades y demandas de tu institución educativa y la sistematización de la buena práctica que permitan una mejora continua de la gestión escolar y el fortalecimiento del liderazgo pedagógico”. (Minedu.2016-Módulo 6)

Esta guía Plan de Acción y buena práctica para el fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico, permite la elaboración de un producto final denominado Plan de Acción o buena práctica en el que se articule, integre y sustente los aprendizajes desarrollados durante todo el proceso de formación.

2.5. Definición de Liderazgo Pedagógico.

Se define como “La labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela, que permite unir y fortalecer a Directivos y docentes en un trabajo colaborativo”. (Leithwood, 2009)

Entonces, la investigadora coincide con Minedu, 2014 y consideran que Liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y a la vez debe integrarse como una característica de la gestión de la institución en la que personas con liderazgo, como el Director participan de un proceso, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización, en la que esta cualidad se conforma y desarrolla a partir de la experiencia de vida y trabajo profesional.

“La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la

comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos. Para hacerlo es indispensable gestionar la institución educativa como una organización sistémica en la que se da una constante interacción entre cada uno de los elementos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores, jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad”. (Minedu, 2016)

La investigadora expresa que es esencial que el director y su plana directiva que lo acompaña, influya y movilice a la comunidad educativa y entablen entre ellos los asuntos propios de la institución, abordándolos y la forma como lo hacen de acuerdo con normas, reglas y principios con el fin de generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad, por parte de los estudiantes.

“El liderazgo pedagógico conduce a que el directivo apunte a la mejora continua de la institución educativa, esté atento al contexto interno y externo y puede identificar situaciones con potencial de mejora, poniendo en marcha planes de acción para organizar y canalizar motivaciones personales y compartidas por la comunidad educativa. Esta mirada destaca la importancia de que el director pueda identificar y sistematizar buenas prácticas que hayan permitido resolver problemas encontrados en la institución educativa poniendo en práctica sus cualidades como líder pedagógico”. (Minedu, 2016)

Esto quiere decir, que el liderazgo pedagógico inspira al directivo a que la institución educativa mejore la calidad de aprendizaje de los estudiantes, que los docentes conserven su prestigio mediante su permanente capacitación, con el fin de solucionar problemas que se presenten en la institución educativa, tanto en el aspecto enseñanza-aprendizaje, así como los problemas de administración internos y externos y los que tengan relación con la comunidad del lugar del centro educativo.

2. 6. Prácticas de Liderazgo Pedagógico de Viviane Robinson

Robinson, Viviane (2008), nos informa que: “después de realizar una investigación, sobre liderazgo directivo, reunió 24 estudios que demuestran los vínculos entre el liderazgo y los resultados de los estudiantes e identificó cinco dimensiones o prácticas de liderazgo:

2.6.1. Establecimiento de metas y expectativas. El liderazgo pedagógico tendrá efecto sobre los resultados de los estudiantes si pones énfasis en metas de aprendizaje, definiéndolas y priorizándolas entre todas las demandas de la institución educativa. Estas metas tienen que impregnarse en todo el quehacer y procedimientos del aula, de allí la necesidad de generar un consenso de los docentes sobre ellas. Estas expectativas y metas, así como los logros que se van alcanzando, serán conocidos por todos.

2.6.2. Uso estratégico de Recursos. Referirse a recursos desde liderazgo pedagógico, implica asegurar que el personal, los materiales y recursos económicos estén alineados a los propósitos y metas pedagógicas. Esto implica tener una

mirada sistémica del mejoramiento escolar y habilidades en la asignación de recursos, especialmente cuando éstos son escasos.

2.6.3. Planteamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. Las evidencias indican que esta dimensión tiene un alto impacto en el resultado de los estudiantes, implica prácticas específicas como:

- Reflexionar con el personal sobre la enseñanza.
- Coordinar y revisar el currículo con los profesores y articulación entre todos los grados,
- Retroalimentar a los docentes en su práctica en el aula, basándose en la observación de sesiones de aprendizaje,
- Monitorear sistemáticamente el progreso de los estudiantes para la mejora de sus resultados,

2.6.4. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los docentes.

El líder pedagógico no sólo promueve o incentiva el aprendizaje de los estudiantes, se involucra en el proceso mismo. De igual manera, participa en el aprendizaje y desarrollo profesional de los docentes, como líder y aprendiz al mismo tiempo. Estos aprendizajes son formales (cursos o grados) o informales, a través de reflexiones sobre aspectos específicos de la enseñanza. Un líder con esta práctica es visto por sus docentes como fuente de orientación a nivel pedagógico, ya que maneja estos temas con mayor conocimiento.

2.6.5. Garantizar un ambiente seguro y de soporte. Esta práctica de liderazgo debe garantizar que los docentes puedan enfocarse en la enseñanza y los estudiantes en el aprendizaje, estableciendo un entorno ordenado tanto dentro como fuera del aula. Para esto es tener normas claras y pertinentes. Los docentes necesitan sentir respaldo y valoración por parte del directivo, que se refleje en la confianza en su trabajo y protección frente a presiones externas, tanto de los padres de familia como políticas”.

En consecuencia, la investigadora propugna que estas dimensiones sostienen al marco del buen desempeño del directivo, por lo que, se deben considerar como referente para identificar los temas del plan de acción.

2.7. Marco de buen desempeño del Directivo.

“En el Marco de buen desempeño del Directivo, encontramos dos etapas para sustentar este liderazgo y son:

Primera: Gestión de las condiciones para mejora de los aprendizajes.

1. Conduce la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno, orientándola hacia el logro de metas de aprendizaje,
2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes; así

como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad,

3. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos,

4. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.

Segunda: Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de Aprendizajes.

5. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de la institución educativa, basada en la colaboración mutua, autoevaluación profesional y formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje,

6. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicas al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje” (Programa Directivos Educan; 2016, p. 9 Minedu)

La investigadora sostiene que el Marco de buen desempeño del Directivo, es un instrumento mediante el cual se establecen las competencias del Directivo, por medio del cual se consigue el fortalecimiento de la gestión del liderazgo pedagógico, lo que significa que la planificación institucional es de gran importancia para lograr

las metas de aprendizaje; que promover y sostener la participación democrática de todos los integrantes de la institución educativa, incluyendo las familias y la comunidad, significa que se respete el clima escolar, con el fin de lograr un aprendizaje de calidad, realizando procesos de evaluación a los estudiantes y de rendición de cuentas y prevención de riesgos en la institución educativa; en cuanto a los procesos pedagógicos, el Directivo, promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de la institución educativa dirigida a mejorar la práctica pedagógica, mejorar y asegurar logros de aprendizaje, tomando en cuenta la calidad de los procesos pedagógicos, preparados en conjunto con los docentes, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.

2.8. Los pasos a tener en cuenta en el diseño del plan de acción.

Estos pasos son de vital importancia, para lograr solucionar los distintos problemas que se presentan en cada institución educativa y son:

2.8.1. Paso 1. Identificación de una situación problemática.

El Directivo y la comunidad educativa pueden identificar situaciones problemáticas de la institución educativa. Se seleccionará lo más significativo. De manera consensuada y se formulará de una manera clara y sintética. Es importante identificar si es un problema que requiere la intervención del director o equipo directivo de la institución.

2.8.2. Paso 2. Diagnóstico.

El diagnóstico se realiza en función a la situación problemática identificada, precisando características, fortalezas y debilidades, luego se identifica alternativas de solución. Para realizar el diagnóstico, es necesario contar con técnicas Foda, etc., e instrumentos, como encuestas, entrevistas, lista de chequeo, etc., que permitan el recojo de información de datos y hechos que caractericen el problema de manera real y concreta y que faciliten la intervención con propuestas de solución.

2.8.3. Paso 3. Caracterización del rol que corresponde como Líder Pedagógico.

Es importante la caracterización del rol del líder pedagógico y para ello se debe hacer una relación de los roles que le corresponden, como directivo, para garantizar la implementación del plan de acción.

2.8.4. Paso 4. Planteamiento de al menos dos Alternativas.

Frente a la situación problemática planteada y diagnóstico realizado se puede plantear varias alternativas de solución. Lo mismo es plantear dos, pudiendo ser más. Enseguida, se debe evaluar los pro y contra para elegir la mejor opción. Un criterio importante al respecto es la viabilidad.

2.8.5. Paso 5. Sustentación de la alternativa elegida.

Es importante sustentar la alternativa elegida considerando como criterio básico la viabilidad de acuerdo a la realidad de la institución educativa.

2.8.6. Paso 6. Diseño del Plan de Acción.

Debe tener como elementos mínimos:

A) Objetivos. Los objetivos deben expresar de manera clara y concreta que se pretende lograr. Deben ser realistas, es decir posibles de lograr. Puedes plantear un objetivo general que será la expectativa global que tienes para dar solución a la problemática y también objetivos específicos que te permitirán alcanzar el objetivo general. Debes tener en cuenta que un objetivo bien formulado logra transmitir en pocas palabras la intención de lo que permiten verificar el resultado esperado.

B) Estrategia. Teniendo claro los objetivos, llega el momento de plantear acciones que favorecen el cumplimiento de los objetivos para solucionar la situación problemática identificada. Debes determinar la responsabilidad del directivo como líder y de los miembros de la comunidad educativa.

C) Recursos Humanos y Materiales. Implica a los diferentes miembros de la comunidad educativa que estén involucrados en la problemática, así como los recursos materiales y económicos necesarios para su implementación y ejecución. Cuando planteas las acciones de intervención, debes ir pensando simultáneamente en los recursos y su accesibilidad. Tal vez puedas encontrar que cuentas con los recursos humanos, pero el factor económico resulta ser un obstáculo, entonces es momento de preguntarte si realmente has formulado bien tus objetivos. Mediante tus respuestas podrás ver con mayor claridad con qué recursos reales cuentas para la ejecución del plan de acción. Eventualmente, tendrás que reformular tu estrategia de acuerdo a los recursos con que cuentas.

D) Cronograma. El cronograma es un recurso que te permite organizar y distribuir el tiempo del que dispones para llevar a cabo las acciones planteadas. El tiempo se

organiza en etapas en las cuales se logra un resultado parcial. A través de ello, se hace visible el avance del plan de acción. Hay que tener en cuenta que pueden surgir inconvenientes para el cumplimiento del cronograma, por ello es imprescindible revisarlo periódicamente en el transcurso de la ejecución para hacer reajustes al logro de los objetivos.

2.8.7. Paso 7. Plan de Monitoreo y Evaluación.

Es un instrumento que te va a permitir, sistemáticamente, organizar las acciones, de monitoreo para medir el avance y logros del plan de acción. En él se describen las técnicas, instrumentos y recursos que se van a emplear para monitorear y evaluar las acciones. Te ayudará a responder preguntas como ¿Cumplimos con los objetivos? ¿Se resolvió la situación? ¿En qué fallamos? ¿En qué acertamos? ¿Qué debemos cambiar?

2.8.8. Paso 8. Implementación.

Es el momento de poner en práctica las propuestas y acciones del plan de acción que dan solución a la situación problemática identificada, generando cambios y mejoras en el logro de los aprendizajes.

2.8.9. Paso 9. Redacción y socialización del plan de acción.

Se redacta el documento final del plan de acción teniendo en cuenta contenidos mínimos de acuerdo a su desarrollo. Es importante la socialización de tu experiencia para que pueda ser implementada por otras instituciones”. (Minedu; Módulo 6; 2015-2016; pp. 20-21)

La investigadora determina que los nueve pasos para diseñar un plan de acción en una institución educativa, son esenciales para identificar y priorizar situaciones o problemas de la gestión escolar, para luego plantear alternativas de solución de problemas que se presenten, mediante el diagnóstico que permite conocer las características, fortalezas y debilidades de la situación problemática, con el fin de plantear alternativas evaluando los pro y contra y poder escoger la mejor opción de acuerdo a su viabilidad en el Centro Escolar.

En el diseño del plan de acción, se debe tener en cuenta los objetivos específicos que sustenten el objetivo general, que será la expectativa global para dar solución a la problemática, teniendo en cuenta los recursos humanos y económicos, aprovechando el tiempo de que se dispone, se incluye un plan de monitoreo y evaluación para medir el avance y logros del plan de acción y el caso de la implementación viene a ser poner en práctica las propuestas que dan solución a los problemas o situación problemática, por lo que debe redactarse el documento final del plan de acción para que sirva a otras instituciones educativas a resolver problemas análogos que se les presente en busca de su desarrollo integral.

2.9. Aspectos para la caracterización de una institución educativa.

“Entre los aspectos que se deben tener en cuenta, para la caracterización de una institución educativa, tenemos los siguientes:

2.9.1. Aspectos generales de la institución. Entre los indicadores de caracterización, tenemos:

- a) Ubicación geográfica e histórica: lugar en la que se ubica, cuando y porqué surge la institución, el origen del nombre, tiempo d funcionamiento, entre otros.
- b) Características del entorno o contexto externo: condiciones ambientales, sociales, culturales y económicas.
- c) Características del contexto interno: perfil de los directivos, docentes, estudiantes y familias.
- d) Infraestructura y servicios, distribución de los espacios, condiciones ambientales, sanitarias y de seguridad de la institución educativa.

2.9.2. Aspectos de Gestión Directiva.

- a) Tipo de gestión, a qué aspecto da prioridad, manifiesta o no liderazgo pedagógico.
- b) Objetivos y principios de la gestión y de la institución educativa, metas planteadas.
- c) Clima institucional y cultura institucional.
- d) Medios y mecanismos de comunicación que utiliza la institución internamente y con el contexto externo.
- e) Acceso y manejo de tecnologías de información.
- f) Alianzas y acuerdos interinstitucionales.
- g) Documentos de gestión: PEI, PAT, MOF y RI.

2.9.3. Aspectos Pedagógicos.

- a) Concepción de educación que maneja la institución educativa, enfoque del proceso de enseñanza-aprendizaje, como se concibe al estudiante, enfoque metodológico, uso de nuevas tecnologías.
- b) Número de estudiantes matriculados y sus características.
- c) Deserción escolar.
- d) Desempeño de los estudiantes en evaluaciones internas y externas.
- e) Desempeño y compromiso de los docentes.

2.9.4. Aspectos de Organización Administrativa.

- a) Normativo.
- b) Económico financiero.
- c) Recursos humanos y materiales.

2.9.5. Aspectos de participación en la comunidad.

- a) Participación de las familias.
- b) Participación de la comunidad en apoyo a la institución educativa.
- c) Actividades con la comunidad.
- d) Prevención de riesgos”. (Minedu; Modulo 6; 2016; p. 35)

La investigadora, expresa que la caracterización recoge hallazgos, reflexiones, análisis sobre estos aspectos u otros pertinentes a la institución educativa que permiten mostrar cómo es y cómo vive esta institución educativa, no es sólo una presentación de datos o descripción de datos y procesos. Como resultado se tiene que los aspectos para la caracterización de una institución educativa, tienen que ver con los datos generales de la institución educativa, como la ubicación geográfica e histórica, su entorno interno y externo, infraestructura y servicios; en cuanto a la gestión directiva, tiene que ver con el tipo de gestión, sus objetivos y principios, la cultura institucional, medios de comunicación, acceso a la tecnología de la información, alianzas y acuerdos interinstitucionales y demás documentos de gestión.

La investigadora también expresa que, la caracterización del aspecto pedagógico, debe tener en cuenta la concepción de educación que maneja la institución educativa, número de estudiantes matriculados, la deserción escolar, las evaluaciones internas y externas de los estudiantes y sobre todo el desempeño y comportamiento de los docentes; en lo que se refiere a los aspectos de organización administrativa, se refiere a lo normativo, económico financiero, recursos humanos y financieros y los aspectos de participación de la comunidad, se tiene en cuenta la participación de las familias, de la comunidad y sobre todo la prevención de riesgos.

2.10. Reconocimiento de una buena práctica

“Como es natural, el líder pedagógico siempre está atendiendo las demandas de su institución educativa, implementando proyectos, coordinando actividades, monitoreando y acompañando a los docentes y al resto de la comunidad educativa a través de acciones puntuales para el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, lo que en resumen se puede expresar para fortalecer una educación de calidad, utilizando el Marco de buen desempeño del directivo, elaborado por el Ministerio de Educación (MINEDU), que tiene como finalidad central consolidar el liderazgo pedagógico de los directivos en las escuelas, a través de dos aspectos: La gestión de las condiciones para la mejora de aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de aprendizajes. Para la realización del reconocimiento de una buena práctica, se debe contar con criterios que permitan identificar y valorar las acciones implementadas, que han introducido uno o varios elementos nuevos en alguno de los subsistemas educativos y que han demostrado gran efectividad y potencial de réplica en la institución educativa. Entonces, los rasgos característicos de una buena práctica, serán referentes para que estos sean analizados, promovidos y finalmente reconocidas como referente en otras realidades educativas cercanas o lejanas.

A continuación, se podrá apreciar los criterios seleccionados y la relación estrecha que hay entre uno y otro, sin proponer ninguno como principal, sino como complementarios y que son:

1. Interdependientes: que interactúan y se complementan,

2. Transversales: A lo largo de todo el proceso,

3. Evolutivos: Cada práctica es variada.

La investigadora, está de acuerdo en que los criterios brindan marcos de referencia, por lo que es conveniente considerar indicadores para cada uno de ellos, entendidos los criterios como unidades explícitas y objetivamente verificables de un proceso de buenas prácticas educativas que permiten medir sus aspectos específicos. Seguidamente, se aborda cada criterio con sus indicadores para su mejor comprensión; éstos son:

2.10.1. Criterio de Intencionalidad. Evidencia del carácter transformador, de la voluntad reflexiva de impulsar la buena práctica para responder a una problemática o necesidad identificadas, que implica renovar estructuras, concepciones o prácticas que orienten la gestión hacia el logro de los aprendizajes. ¿Cómo hacerlo?: a través de la elección de objetivos y estrategias pertinentes.

a) Indicador 1 indica la problemática educativa prioritaria o las aspiraciones educacionales para los actores de la experiencia.

b) Indicador 2 ha establecido objetivos y metas claras para la obtención de resultados enfocados en aprendizajes de todas y todos los estudiantes.

c) Indicador 3 cuenta con estrategia o metodología consistente para implementar el cambio propuesto, utilizando y potenciando competencias para la mejora de los aprendizajes.

2.10.2. Criterio de Reflexión. Proceso sistemático de observar y criticar la acción educativa para la mejora funcional de actividades, metodologías o resultados, a través de la sistematización, evaluación y difusión de conocimientos, generando evidencias reales y transparentes. Como parte de la cultura institucional, conviene impulsar la institucionalización de la reflexividad

a) Indicador 1 Se ha utilizado efectivamente espacios de reflexión sistemática, dinamizando el intercambio de aprendizajes, como actas, registros sistemáticos.

b) Indicador 2 Se ha generado conocimientos y evidencias a través de procesos de sistematización, investigación y difusión.

c) Indicador 3 Se utiliza acciones de evaluación para la toma de decisiones y retroalimentación de los actores de la experiencia con orientación en los aprendizajes

2.10.3. Criterios de Creatividad. La creatividad debe manifestarse en la capacidad de los actores involucrados para generar o adaptar ideas, recrearlas, introduciendo elementos originales frente a la problemática educativa priorizada.

a) Indicador 1 Se ha introducido una estrategia o método concebido como nuevo u original para los actores de la experiencia, que rompe la rutina anterior y está enfocada en la mejora de aprendizajes.

b) Indicador 2 La estrategia o método novedoso se nutre del contexto, tomando elementos de la propia localidad.

2.10.4. Criterios de Pertinencia. Calidad de contextualizar procesos, prácticas que respondan a las demandas y necesidades de la realidad y de las especificidades culturales, especialmente a la caracterización de la institución educativa y un problema en ella. La concepción de pertinencia está vinculada con las de calidad, equidad, responsabilidad social, diversidad y diálogo intercultural que dirigen la gestión en la institución educativa.

a) Indicador 1 La experiencia responde a la diversidad, necesidades y demandas socio educativas de los estudiantes y del contexto.

b) Indicador 2 La experiencia ha incorporado diversos elementos, características o prácticas de la realidad sociocultural en su dinámica.

2.10.5. Criterios de Participación. Proceso de involucramiento con los diversos actores en la construcción social e implementación de la propuesta de buena práctica, lo cual permite su apropiación a nivel institucional y por consiguiente, su legitimación. Sus elementos focales son la motivación y la apropiación de los actores, quienes asumen determinados roles para su concreción.

a) Indicador 1 Existen espacios y mecanismos de participación formal o no formal para el diseño, implementación y evaluación del proceso con los diversos actores de la comunidad educativa, incluyendo espacios físicos o virtuales.

b) Indicador 2 Se ha delimitado roles y responsabilidades definidos, efectivos y vigentes expresados en la interacción de los diversos actores.

c) Indicador 3 Se desarrolla acciones o estrategias comunicativas para generar o motivar procesos de cambio en los actores involucrados.

2.10.6. Criterios de Impacto. Cambios que, debido a su importancia, aseguran efectos relevantes en los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa y otros actores.

a) Indicador 1 Se ha generado cambios observables en los actores, a nivel de concepciones y actitudes, demostrando mayor convicción y compromiso con el valor de la experiencia.

b) Indicador 2 Los actores reconocen el avance cualitativo en los aprendizajes a partir de la implementación de los métodos o estrategias novedosas.

c) Indicador 3 Actores educativos de la institución y de los ámbitos locales, regionales o nacionales conocen e implementan acciones promovidas por la experiencia.

2.10.7. Criterios de Sostenibilidad. Procesos y estrategias que permitan los cambios generados por la buena práctica y buscar su inserción en el sistema de la institución educativa, de tal manera que se consolide como una actuación permanente en el ejercicio de su liderazgo pedagógico.

a) Indicador 1 La experiencia ha fortalecido las capacidades organizacionales y de la comunidad para la gestión del conocimiento y sostener la continuidad de la experiencia.

b) Indicador 2 La experiencia ha promovido una gestión que asegura colectivos de actores que desarrollan y transfieren capacidades para la continuidad de la experiencia.

c) Indicador 3 Los actores han generado mecanismos o acciones para asegurar recursos humanos, financieros y/o materiales para la continuidad de la experiencia”.

(Minedu; Módulo 6; 2016; pp. 39-40-41-42)

La investigadora, informa respecto a los criterios que son temas relacionados al liderazgo pedagógico, clima institucional, uso de la información, modelos democráticos y participativos, planes de mejora, instrumentos de gestión, entre otros. Debemos tener en cuenta que, si bien los criterios nos brindan marcos de referencia, es conveniente considerar los respectivos indicadores para cada uno de los criterios, entendidos como unidades explícitas y objetivamente verificables de un proceso de buenas prácticas educativas que permiten medir sus aspectos específicos, tal y conforme se ha expresado anteriormente, cuando se dice que son interdependientes, es decir que interactúan y se complementan; son transversales, porque se dan a lo largo de todo el proceso y son evolutivos, porque cada práctica es variada.

Con el criterio de la intencionalidad se evidencia el carácter transformador del líder pedagógico, para renovar estructuras, concepciones o prácticas que orienten su gestión hacia el logro de los aprendizajes de los estudiantes; con el criterio de reflexión se utiliza el proceso sistemático de observar y criticar éticamente la acción educativa para la mejora funcional de las actividades, metodologías o resultados,

generando evidencias, reales y transparentes. Con el criterio de la creatividad se refleja en la capacidad de los intervinientes involucrados, tomando elementos de la propia localidad. Con el criterio de la pertinencia, se contextualiza procesos o prácticas que respondan a las demandas y necesidades de la realidad y a la caracterización y la gestión de la institución educativa. Con el criterio de la participación, sus elementos focales son la motivación de los actores, quienes asumen determinados roles para la concreción de la propuesta mediante el desarrollo de estrategias comunicativas para generar y motivar procesos de cambio en los actores involucrados. El criterio del impacto se refiere a los cambios que por su importancia aseguran efectos relevantes en los aprendizajes de los estudiantes de la institución educativa y el criterio de la sostenibilidad, se refiere a procesos y estrategias que permitan mantener los cambios generados por la buena práctica, como una gestión permanente en el ejercicio de su liderazgo pedagógico.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA

INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III

3. Resultados y Propuesta de la Investigación

3.1. Análisis e Interpretación de los Resultados de la Investigación, sobre “Modelo de Liderazgo Participativo Pedagógico, para mejorar la Gestión del Proceso Educativo en la I. E. “Bella Unión Jesús María” del centro poblado del mismo nombre, distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca – Perú”.

En el capítulo III de la presente investigación, se presentan los resultados obtenidos, al aplicar los instrumentos correspondientes a la Gestión del Proceso Educativo, en la Institución Educativa “Bella Unión Jesús María” del centro poblado del mismo nombre, provincia de Cajamarca, al inicio de la investigación. Para tal fin se han procesado los datos de los directivos, docentes, alumnos y personal administrativo, de este centro educativo donde se realiza la presente investigación.

Tabla N° 1: Personal Directivo del C. E. “Bella Unión Jesús María” del Centro Poblado del mismo nombre, distrito “La Encalada” provincia y región Cajamarca-Perú, al inicio de la investigación.

Personal Directivo	Cantidad	Condición	Porcentaje %	Capacidad de Liderazgo
Director	01	Nombrado con carga Académica	100	Deficiente
Total	01	-	100	Deficiente

Fuente: Estructura jerárquica del C. E.

Siendo el Director de este centro educativo “Bella Unión Jesús María”, del centro poblado del mismo nombre, del distrito La Encañada, único profesional de la educación, con cargo directivo, se analiza como desempeña su labor. Por esta razón después de observar su desempeño, se considera que siempre ha puesto su buena voluntad, para ejercer su cargo con responsabilidad y acierto profesional. Sin embargo, no ha tenido la oportunidad de implementarse, para ejercer el Liderazgo Participativo Pedagógico que le permita, mejorar la gestión del Proceso Educativo que se realiza en el centro educativo de su Dirección.

Es necesario, remarcar que ha tenido preocupación por implementarse, para gestionar, un liderazgo participativo pedagógico, sin embargo, no lo ha practicado, porque demuestra falta de implementación en gestión directriz y pedagógica. Por esta razón el Director de este plantel, tiene dificultades para ejercer el Liderazgo Participativo Pedagógico, que significa involucrarse junto a los demás docentes y administrativos, en el desarrollo educativo de los alumnos y se logre una actuación pertinente de los demás docentes y administrativos del centro educativo que dirige, para lograr el desarrollo socio cultural y económico de sus alumnos, y lograr una actitud profesional pertinente frente a los demás docentes y administrativos del centro educativo que dirige que le permita lograr el desarrollo socio cultural y económico de sus alumnos, los mismos que harán la transformación de la sociedad de su comunidad, de su distrito y de toda la región Cajamarca y del Perú.

Por las razones antes mencionadas es que se considera fortalecer el liderazgo pedagógico, para promover el liderazgo participativo de los docentes, que los capacite para sistematizar, la mejora de la gestión escolar y fortalezca el liderazgo

pedagógico de sus docentes, aplicando las orientaciones del Proyecto Educativo Nacional (PEN), elaborado de acuerdo a la Ley General de Educación (Art. 7), contextualizado a la realidad socio económico de la comunidad del Centro Poblado “Bella Unión Jesús María” distrito “La Encañada” provincia y región Cajamarca-Perú.

Tabla N° 2: Personal Directivo del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, Cajamarca, al término de la investigación.

Condición laboral del personal directivo, docente y administrativo	Cantidad	%	Nombrados	%	Contratados	%
	01	100	01	100	-	-
Total	01	100	01	100	05	50

Fuente: Secretaría de C. E.

Análisis de la Tabla N° 2: Personal docente del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, Cajamarca.

Se observa y se conoce que el total de docentes son diez, incluyendo el Director, el cual también desarrolla horas de clase, y realizan el proceso de enseñanza-aprendizaje, para los alumnos de 1° a 5° grado de secundaria, en sus respectivas especialidades: Lengua y comunicación, Matemática y computación, Ciencias Histórico Sociales, Geografía, Idioma extranjero, Ciencias Naturales, Educación Física y Deportes, Educación Religiosa y Formación Laboral.

El liderazgo docente y del Director, siempre se propugna hacerlo y no se cristaliza en la realidad por falta de capacidad de los Directivos y docentes y sólo se limitan a su programación anual, bimestral, mensual y diaria. No hacen programación

mensual, semanal y diaria, por no estar habituados y su programación pedagógica científica está ausente y además no contextualizan el conocimiento general a la realidad del distrito La Encañada. Igualmente, los docentes no realizan su misión pedagógica con responsabilidad, calidad científica y con valores, que formen a los ciudadanos de la cultura Caxamarca, a fin de que esta sea pertinente a su realidad y al desarrollo que necesitan los ciudadanos de este lugar de Cajamarca y del Perú.

Así, la sociedad del distrito de La Encañada y en especial del caserío Bella Unión Jesús María, no podrá salir de su estado socio cultural en que se encuentra y necesita que sus maestros practiquen y hagan practicar a sus alumnos el Liderazgo Participativo., a través de proyectos comunitarios, en donde se aprecie la participación de director, docentes, alumnos y padres de familia y cumplir así lo estipulado en el Proyecto Educativo Nacional (PEN), en el Proyecto Educativo Regional (PER) y el Proyecto Educativo Local (PEL).

Tabla N° 3: Encuesta a 10 docentes, incluido el director que laboran en la I. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, provincia y región de Cajamarca, sobre Liderazgo Pedagógico Participativo, en el año 2018, al inicio de la investigación.

N° de Orden	Liderazgo Pedagógico Participativo	Resultados		
		Si	No	Total
1	Docentes gestionan aplicar acciones de Liderazgo Participativo Pedagógico, contextualizando al lugar de trabajo, temas de la programación anual.	02	08	10
2	Docentes incentivan y exigen a alumnos que contextualicen a su realidad distrital el liderazgo Participativo Pedagógico.	00	10	10
3	Docentes y Director, exigen a sus alumnos, apliquen Liderazgo Participativo en su formación Educativa a nivel de Educación Secundaria.	04	06	10

Fuente: Elaborado por Bach. Rodríguez Paredes Jackelín Elizabeth.

Tabla N° 4: Encuesta a 10 Docentes incluido el Director sobre el Liderazgo Pedagógico Participativo, en el año 2018, al final de la investigación.

N° Orden	Liderazgo Pedagógico Participativo	Resultados		
		Si	No	Total
1	Docentes elaboran y aplican liderazgo Participativo con sus alumnos	09	01	10
2	Docentes incentivan y exigen a sus alumnos que contextualicen a su realidad distrital el Liderazgo Pedagógico Participativo.	10	-	10
3	Docentes exigen a sus alumnos, apliquen, el Liderazgo Participativo, en su formación Educativa a nivel de Educación Secundaria	10	-	10

Fuente: Elaborado por Bach. Rodríguez Paredes, Jackelín Elizabeth.

Tomando en cuenta que el Perú, ha participado desde 1950 en la aplicación de la Planificación Educativa, que sería la que nos lleve hacia el desarrollo integral peruano, se buscó los cambios en la dinámica para modernizar al Estado a través de la Planificación Educativa. Sin embargo, se hizo, siguiendo las normas internacionales de la cultura occidental, dejando de lado nuestra realidad multicultural y multiétnica. Así se crearon instituciones, como el Instituto Nacional de Planificación (INP) en 1967, que formuló el Plan Nacional de Desarrollo, desactivado por el Golpe de Estado de 1968 del General Velasco Alvarado.

En esta acción se buscaba dinamizar el desarrollo nacional, sin embargo, no se tuvo en cuenta la diversidad cultural peruana y los docentes, no estaban preparados para asumir este reto, por la multiculturalidad del poblador peruano. Por estas razones, según la realidad del distrito La Encañada, Cajamarca, no tenían en ese entonces centro educativo de nivel secundaria y entonces carecían de líderes participativos y cuando se creó este centro educativo, se empezó a preparar a los alumnos, hoy ciudadanos en la edad de la senectud, sin la capacidad de hacer desarrollo local. Por esta razón y con el resultado alcanzado los docentes del C. E. “Bella Unión Jesús María” del caserío del mismo nombre, distrito de La Encañada, sólo realizan la formación de los alumnos utilizando el método libresco editados para conocer la cultura occidental y no para a la realidad del centro poblado “Bella Unión Jesús María”, Cajamarca.

Con el resultado de la encuesta sobre Liderazgo Participativo Pedagógico, de los docentes del C. E. de secundaria, se observa que los alumnos eran preparados en secundaria por docentes que no ejercitaban su liderazgo, por considerar que los ciudadanos de este lugar no ayudaban a ellos por no tener estudios de primaria terminados y muchos tenían secundaria incompletos, los que dificultaban un adecuado y pertinente Liderazgo Participativo. Esta realidad se vive actualmente por cuanto todavía se educa a los alumnos con conocimientos librescos, ejercitación memorística y símbolo de la cultura occidental.

Por los resultados de la Encuesta sobre Liderazgo Pedagógico Participativo, es necesario implementar a los docentes y padres de familia sobre esta capacidad pedagógica y formar a los alumnos para desarrollar a su comunidad, teniendo en

cuenta sus capacidades ancestrales y el Liderazgo participativo pertinentes. Esta propuesta propugna que, con docentes, directivos y padres de familia implementados en Liderazgo Pedagógico Participativo, se hará el desarrollo del centro poblado “Bella Unión Jesús María” distrito La Encañada, Cajamarca – Perú, 2018. La aplicación de esta propuesta Educativa, permitirá que los ciudadanos de este centro poblado, apoyados por sus hijos, hagan desarrollo de este lugar, teniendo en cuenta que los hemos preparado para este fin.

3.2. Esquema de la Propuesta: Modelo de Liderazgo Participativo para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos de la I. E. “Bella Unión Jesús María” centro poblado del mismo nombre, provincia y región de Cajamarca – Perú.

Modelo de Liderazgo Participativo para Directivos, Docentes y alumnos

Basado en

Teorías: “Principios y Procesos de Gestión Educativa” de Mg. María Elena Arana Arenas; “Líder Transformador” de David Fischman; y “Consideraciones sobre Gerencia Educativa, R. M. N° 016 – 96 ED – Política en Desarrollo Social y Económico-Perú.

Y con la Propuesta de:

Teoría de Liderazgo: Capacidad de influir en y con el grupo, para logro de metas y formar Líderes con visión de futuro y hacer cambios educativos, sociales y económicos pertinentes y dan rasgos, conductas y contingencias. Misión: Mejorar los aprendizajes, para lograr desarrollo de la sociedad del distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca.

A través de

Talleres que preparen al alumno para desarrollo local, regional y nacional de acuerdo al siglo XXI en C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, en la provincia y región Cajamarca y en el Perú.

Consisten en

Gestión: Es hacer bien la formación de los alumnos.

Utilizando

Liderazgo: Para hacer las tareas adecuadas y necesarias en el C.E.

A través de

Liderazgo Participativo: De Docentes y Alumnos del C.E.

Fuente: Creación de Lic. Rodríguez Paredes, Jackelín Elizabeth

3.3. Propuesta de Modelo de Liderazgo Participativo, sustentado en las teorías de: Principios y Procesos de la Gestión Educativa de María Elena Arana Arenas y El Líder Transformador de David Fischman.

3.3.1. Fundamentación del Modelo Teórico de la Propuesta del Liderazgo Participativo.

Este modelo tiene como base el liderazgo de los actores del proceso docente educativo del caserío “Bella Unión Jesús María” del caserío del mismo nombre y está dirigido a mejorar la gestión de los Procesos Educativos en la I. E. antes mencionada y que se fundamenta en las teorías del desarrollo autosostenido y la teoría de la gestión educativa de María Elena Arana Arenas.

Para todo ello se requiere que esta formación sea pertinente para hacer desarrollo socio económico del distrito, donde la comunidad, los docentes, directivos, padres de familia y autoridades locales, gestionen la formación científica de sus alumnos, teniendo como base a la cultura de este centro poblado Cajamarquino, que permita desarrollarse en base a sus recursos naturales, a su agricultura, ganadería y minería.

En este trabajo de investigación se busca que los alumnos del centro educativo sean formados para que en el futuro estén capacitados teórica y técnicamente para realizar el desarrollo de la comunidad “Bella Unión Jesús María” distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca. En lo referente al alumnado se busca que estos sean formados para que sean líderes del cambio y la transformación del

centro poblado al que pertenecen, donde siguiendo el ejemplo de los docentes que aplican el Liderazgo Participativo en sus clases, en la conducción de sus clases, de su vida profesional, personal y familiar demuestran ser capaces de realizar los cambios sociales, culturales y económicos de su entorno y de la comunidad donde se desarrollan, es decir responden a la necesidad de la población de lograr cambios socio económico que vayan en beneficio del alumno y que sea ejemplo para la población.

Entonces, si los alumnos ven el cambio y transformación de sus docentes líderes, por lo consiguiente, ellos se convertirán en los futuros ciudadanos que harán la transformación de su sociedad, con su transformación personal, familiar y social.

Así, se hace desarrollo de la comunidad de donde se es originario, sin perder su cultura, porque tienen la preparación de parte de sus docentes, directivos del centro educativo y además su ejemplo de vivir con dignidad, desarrollo económico y social, en beneficio de la comunidad y de su vida personal y familiar.

En la región Cajamarca y en especial en el Centro Poblado denominado “Bella Unión Jesús María” del distrito de La Encañada, provincia y región de Cajamarca, el Director del centro educativo, debe servir de ejemplo de desarrollo a sus alumnos, padres de familia y a su comunidad donde labora, para que éstos se desarrollen explotando sus recursos naturales, que en este caso son mineros, agrícolas, ganaderos y artesanales, en base de una excelente educación.

Así, los alumnos, exalumnos, padres de familia y comunidad en general, pueden convertirse en profesionales o técnicos, agrícolas, ganaderos, mineros y del turismo,

que les permita ser líderes del desarrollo del distrito La Encañada, de su comunidad “Bella Unión Jesús María” que les permita explotar sus recursos naturales, pagar sus impuestos y desarrollarse personalmente y de toda la comunidad. Es necesario impulsar el desarrollo con un Liderazgo local como se propugna en esta modesta investigación, que hará realidad el desarrollo autónomo que teníamos los peruanos antes de la imposición por los españoles de su cultura occidental.

3.3.2. Presentación.

Los resultados que se propugnan se obtendrán cuando se aplique esta investigación propositiva denominada Modelo de Liderazgo Participativo, para mejorar la gestión de los procesos educativos de la I. E. “Bella Unión Jesús María” del centro poblado, cuyo nombre es el mismo, del centro educativo y que pertenece al distrito La Encañada, sub-región Cajamarca, que permitan mejorar la gestión del centro educativo donde laboro.

Para el logro de este objetivo es necesario seguir el Plan de Acción y Buena Práctica del fortalecimiento pedagógico (MINEDU; Modulo 6; 2015), en donde se establece la importancia que tiene en la actualidad el Liderazgo escolar, para establecer una adecuada investigación de parte de directivos, docentes y alumnos y establecer la eficacia escolar y otros factores estudiantiles y docentes para mejorar la calidad de la Educación y del desarrollo de los pueblos.

Por la razón anterior, es necesario que con esta investigación mejoremos la calidad de la enseñanza para mejorar la calidad de la educación, teniendo en cuenta la

realidad educativa del lugar y la política educativa de sus autoridades locales, regionales y nacionales que incluyan la realidad mundial.

Como el Perú cuenta con el Proyecto Educativo Nacional (PEN) , entonces no podemos desconocer que está elaborado de acuerdo a nuestra realidad social peruana y hay que contextualizarlo a la realidad de este caserío poblacional, al distrito de La Encañada, a la sub-región y región de Cajamarca. Este proyecto debemos aplicarlo con propiedad a cada realidad local y así lograremos nuestro desarrollo nacional y seremos una sociedad altamente desarrollada.

Por esta razón anterior, es necesario aplicar en los docentes, auxiliares de educación, personal administrativo y de incluso en los padres de familia un liderazgo participativo para llegar a tener una sociedad altamente desarrollada.

Modelo de Liderazgo Participativo para mejorar la Gestión Educativa en la I. E. “Bella Unión Jesús María” del centro poblado del mismo nombre, sub-región y región Cajamarca – Perú.

1. Director proactivo, dirigir y participar en desarrollo educativo de profesores y alumnos.
2. Directivos, docentes, administrativos y personal de servicios se identifican con C. E. y centro poblado, con desarrollo de alumnos.
3. Director, docentes, administrativos y personal de servicios, participan en desarrollo de C. E.

4. Directivos, docentes, personal administrativo y de servicios, proceden y solucionan problema antes que se produzcan.
5. Todos los estamentos educativos aportan al desarrollo de los integrantes del C. E. de manera especial de los alumnos.
6. Los alumnos serán preparados para ser líderes en su C. E., en su comunidad, en su región y en el Perú y en general en nuestro planeta tierra.

3.3.3. Objetivo General.

“Proponer un modelo de Liderazgo Participativo, para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos de la I. E. “Bella Unión Jesús María” del centro poblado del mismo nombre, distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca, para hacer el desarrollo sostenido de este centro poblado Cajamarquino”.

3.3.4. Objetivos Específicos.

1. Determinar el nivel de Liderazgo Participativo, que tienen directivos, docentes y alumnos del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, de la provincia y región Cajamarca, para orientarlos hacia el desarrollo de esta comunidad.
2. Identificar, diseñar y proponer un Modelo de Liderazgo Participativo, que debe ser parte de la formación de los alumnos de este plantel, para aplicarlo en el desarrollo auto-sostenido de su comunidad, distrito, provincia Cajamarca.

3. Establecer que el diseño y la propuesta del Modelo de Liderazgo Participativo para todos los estudiantes del C. E. “Bella Unión Jesús María”, sirva de ejemplo para otros C. E. de la región de Cajamarca-Perú.

3.3.5. Hipótesis

Si se gestiona un Programa de Liderazgo Participativo, para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos en la I. E. “Bella Unión Jesús María”- Provincia de Cajamarca” basado en la realidad de la cultura local, entonces se logrará que el desarrollo sostenible de la Comunidad “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, estableciendo como modelo el desarrollo de los alumnos de esta I. E. Cajamarca-Perú”.

3.3.6. Metodología.

La metodología para lograr el desarrollo de la comunidad, aplicando el modelo de Liderazgo Participativo, para directivos, docentes y alumnos, incluyendo la comunidad, a través de los padres de familia e instituciones representativas se cristaliza a través del desarrollo productivo, en el centro poblado “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca. Así, la población recibirá el aporte de la escuela de su comunidad, lo que redundará en el mejoramiento de su nivel de vida, cuando invierta sus utilidades en mejorar la estructura de su casa habitación, de su ornato público, después de haber satisfecho sus necesidades primarias de alimentación, vivienda, energía eléctrica, agua y desagüe, alumbrado eléctrico, los mismos que deben ser controlados para evitar la corrupción.

El C. E., con el Liderazgo Participativo de sus directivos, docentes, personal administrativo y de servicios, hará el desarrollo de la comunidad previendo la creación de empleo y confort, a través de la explotación de sus recursos naturales, la misma que debe ser racional para evitar su agotamiento. Asimismo, se debe planificar la satisfacción de las necesidades sociales de la población, la misma que debe aplicar la explotación de sus recursos naturales, el cuidado del medio ambiente y evitar la contaminación del mismo, por una sobreexplotación desproporcionada de sus recursos naturales, esto se logrará planificando su desarrollo.

Si por razones de explotación normal, se agotan los recursos naturales, las necesidades personales de la población deberá establecer la forma de explotación de las mismas, para evitar su agotamiento en perjuicio de la economía de la comunidad y con creatividad crear más economía utilizando otros recursos que les permita salir adelante. Por las razones anteriores es necesario que la educación juegue un rol importante de previsión productiva que reemplace a los recursos agotados para desarrollar a su comunidad.

Así, la teoría del Liderazgo Participativo, logrará establecer la economía alternativa, con una educación productiva, para continuar con el desarrollo de la comunidad y en donde los alumnos del centro educativo, sean los que aporten con la preparación que tienen, a través de una educación productiva, para el desarrollo.

3.3.7. Rol del Centro Educativo con sus Directivos, docentes y padres de familia para saber aplicar la propuesta.

Los alumnos deben internalizar en su proceso formativo que, al estar preparados con la teoría de esta investigación, deben servir como base para el desarrollo de su comunidad, utilizando sus propuestas transformadoras, utilizando el Liderazgo Participativo, para solucionar los problemas socio económicos de la comunidad, como productos de una buena preparación académica y educativa. Así, si se agotan los recursos naturales, la teoría de Liderazgo Participativo, les servirá de base para encontrar una alternativa de desarrollo para su comunidad.

3.3.8. Actividades que realizan los alumnos para su formación en el desarrollo de su comunidad utilizando el Liderazgo Participativo de Fischman y la Pedagogía productiva de la autora de esta investigación.

Es necesario que los diferentes estamentos del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada provincia y región Cajamarca, al enfrentar la realidad de los cambios que se producen en el economía de los pueblos, en su cultura y educación, esta última deberá preparar a las futuras generaciones, para controlar el desgaste ecológico de la tierra y siga habiendo una buena agricultura, el uso racional de los recursos naturales, permitirá que se encuentren las actividades pertinentes para satisfacer las necesidades de la población explotando ecológicamente sus recursos naturales a través de una educación productiva. Entonces tendrán una base de preparación consistente para seguir desarrollándose a nivel personal y social, aplicando una educación productiva, transformando los recursos naturales en

industriales, utilizando la ciencia y la tecnología, para hacer la transformación económica, social, tecnológica en las actividades que se desarrollan en su región.

Al alumno se le forma con una cultura previsor, ecológica y desarrolladora, la misma que se practicará en la actividad productiva que se debe establecer en todo C. E. peruano, de acuerdo a su realidad social y cultural. Se aprende y enseña con el ejemplo, en el aspecto social, se deben establecer normas de convivencia comunal y en donde el docente tendrá una participación relevante, dado que practicará el principio de enseñar con el ejemplo.

La convivencia en la comunidad, debe ser de ayuda mutua y productiva y en donde todos participen para obtener la parte de la riqueza que le corresponde al haber hecho su aporte para el desarrollo.

3.3.9. Evaluación

Para evaluar la propuesta que estoy presentando me baso en la teoría del modelo del Liderazgo de David Fischman y en los Principios y Procesos de la Gestión Educativa de María Elena Arana Arenas. Estas teorías permitirán que los alumnos del C. E. "Bella Unión Jesús María" distrito La Encañada provincia y región Cajamarca, como debe afrontarse los problemas para darle solución y aporte al desarrollo social y económico de esta comunidad, Así generará el desarrollo educativo, social, económico y laboral para obtener un desarrollo sustentable, en base a la educación productiva y la creatividad de sus habitantes, producto de su buena formación educativa. Teniendo en cuenta el principio: "Pueblo que no conoce su realidad económica productiva, social, educativa, costumbrista, que son la base

para tener una comunidad desarrolladora, se crearán los recursos necesarios para exportar ecológicamente los recursos naturales, que posee y convertirlos en recursos económicos, porque así lo exige la sociedad del conocimiento y del futuro, teniendo que contextualizar el currículo a lo que se prevee desarrollar. Así mismo los alumnos deberán explotar racionalmente los recursos agrícolas, ganaderos, mineros, e industrializándolos en beneficio de la comunidad

3.3.10. Cronograma.

Las actividades producto de este trabajo de investigación se programarán dentro del año escolar y en las vacaciones correspondientes y en donde participarán maestros, alumnos, padres de familia, exalumnos, para aplicar el proyecto educativo institucional que compatibilice con la realidad local, provincial, regional y nacional, para encontrar su desarrollo.

En esta empresa creativa, los alumnos obtendrán la capacidad de elaborar productos pertinentes a la comunidad, a la región de Cajamarca, del Perú y del mundo terrestre globalizado, para el presente caso se incluirán hasta las vacaciones escolares de julio y de enero, febrero y marzo.

CONCLUSIONES

Primera. La propuesta que presento está sustentada en la Teoría de Liderazgo Participativo de Fischman y en los Principios y Procesos de la Gestión Educativa de María Elena Arana Arenas, permiten un pertinente desarrollo de los alumnos , docentes y comunidad en general, del centro poblado “Bella Unión Jesus María” del distrito La Encañada, subregión y región Cajamarca, la propuesta nos obliga a hacer una educación productiva en beneficio de los alumnos, profesores y de toda la comunidad de “Bella Unión Jesús María”.

Segunda. La Propuesta nos permite utilizar el Modelo de Liderazgo Participativo y los Principios y Procesos de Gestión Educativa de Fischman y de María Elena Arana Arenas. Estos teóricos me permiten prever el desarrollo de la comunidad, donde funciona el C. E. “Bella Unión Jesús María”, distrito de La Encañada, de la subregión y región Cajamarca.

Tercera. Asimismo, mejorar el nivel de desarrollo de aprendizaje de los alumnos que les permita ser, pilares del desarrollo, cuando sean ciudadanos, en su centro poblado, distrito, provincia, región Cajamarca y del Perú.

RECOMENDACIONES

Primera. La sociedad del Centro Poblado Bella Unión Jesús María dl distrito La Encañada, provincia y región de Cajamarca, será beneficiada al utilizar y aplicar la propuesta que se hace en la presente investigación.

Segunda. Contextualizar y concientizar en los alumnos y pobladores del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca, para que al utilizar la propuesta que se hace en esta investigación, se cristalice el desarrollo de esta comunidad.

Tercera. Hacer conocer a la comunidad educativa del C. E. “Bella Unión Jesús María” distrito La Encañada, el proyecto institucional de Liderazgo Participativo pertinente a la realidad geográfica, cultural, social y étnica de la región y porque servirá de base para su desarrollo integral local, regional y del Perú.

Cuarta. Que, se afronte con éxito los retos de la modernización de la economía y de la cultura del centro poblado Bella Unión Jesús María, del distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca, utilizando el liderazgo participativo de David Fischman y de María Elena Arana Arenas, para que sea pilar del desarrollo de esta localidad y de la región Cajamarca.

Quinta. Afrontar con éxito los retos de la modernización, de la economía, de la cultura y de Educación del distrito de “La Encañada”, región Cajamarca-Perú, cuantificando nuestra formación nacional, regional y local.

BIBLIOGRAFÍA

- Almeyda Orlando y Calcina Susana (2004) Marco Teórico conceptual de planificación educativa de las Naciones Unidas.
- Alfaro (2010) Ejercicio de la gestión escolar
- Alvarez (1998, p. 148) Desarrollo profesional de los docentes
- Arana Arenas María Elena (1998) Principios y Procesos de la gestión educativa.
- Bass (1985) Fomento del trabajo en equipo
- Bolívar (2010) Competencias organizativas, pedagógicas y de gestión.
- Bolívar y Moreno (2006) Dirección y organización de establecimientos en España.
- Bolívar (2006- 2012^a) Liderazgo pedagógico
- Bolívar (2012b) El equipo directivo y el análisis de la mejora educativa.
- Bolívar (2010) Pont, Nusche, y Moouman (2008) Políticas educativas en el ámbito mundial.
- Conferencia Punta del Este – Uruguay (1961).
- Comisión económica para América Latina y el Caribe-Sistema de Planificación
- Cantero y Celman (1999), Casassus (1997), Frigerio (2004), Sandoval (2010), Gestión Escolar.
- Cuenca (2010) La gestión escolar.
- Constitución Política del Perú 1979.

Constitución Política del Perú 1993.

Fernández Enguita (1992) Cultura de la participación).

Federación de Asociaciones de Directivos (Fedadi 2015) España.

Federación de Directores de Centros Públicos (Fedadi 2015) España.

Fischman David (2013) Líder transformador.

Garay y Uribe (2010) Gestión escolar.

Garay y Uribe (2006) Las competencias de gestión.

Garbanzo Guiselle y Orozco Víctor (2010) Revista educación de la Universidad de Costa Rica – Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos.

Gento Samuel (2002, p. 183) Líder.

Gento Samuel y Cortéz Juan (2011) Formación y Liderazgo para el cambio educativo.

Instituto de Planificación de Lima (1955) Perú.

Instituto Nacional de Planificación del Perú (1962).

Kruse y Louis (2009), Torrez (2005) Formas de pensar y desarrollar la enseñanza-España.

Leithwood (2009) Liderazgo Pedagógico.

Ley General de Educación N° 23384 de 18.05.1982.

Marina José (2015, p. 67) Libro Blanco Ministerio Español.

Módulo N° 6 (Minedu-Perú, 2016) Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento del Liderazgo Pedagógico.

Módulo N° 6 (Minedu-Perú, 2015-2016, pp. 20-21)

Módulo N° 6 (Minedu-Perú, 2016, p. 35) Aspectos pedagógicos.

Módulo N° 6 (Minedu-Perú, 2016, pp. 39-40-41-42) Indicadores.

OECD (2015, p.84) Trabajo colegiado de los profesores en España.

Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 1990-2000).

Plan Nacional de Capacitación Docente (Plancad, 1995).

Plan Nacional de Capacitación a Directivos (Planged, 1995).

Proyecto Educativo Nacional (PEN).

Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Pozner (1998) Gestión Escolar y Liderazgo Eficaz.

Pozner (2000, p. 16), Gestión Escolar y Liderazgo Eficaz.

Robinson (2011, p. 8) Liderazgo y dirección escolar-España.

Rivera José y Cavazos Judith (2015) Gestión y liderazgo en las Cetis y Cbtis Tlaxcala-México.

Rivera José y Cavazos Judith (2013) La gestión y liderazgo escolar

Robbins y Judge (2013) Comportamiento organizacional.

Robinson Viviane (2008) Prácticas de Liderazgo Pedagógico.

Sistema Nacional de Planificación (SNP), 1962.

Sep (2009) Liderazgo en la Gestión Escolar.

Santos Guerra (2002) Consejos escolares.

Yuki G. A. (2002, p. 18) Actividades dentro de una organización.

Viñao (2004) La dirección escolar en España.

LINKOGRAFÍA

- Areche, Virginia (2013). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/112/browse?value=Areche+Zarate%2C+Virginia+Filomena&type=author>
- García, Yesica (2016). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5680?show=full>
- Sorados, Mabel (2010). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2388>
- Cueva, Elmer (2015). Recuperado de <http://repositorio.unamad.edu.pe/bitstream/handle/UNAMAD/49/004-1-6-025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Osorio, Julio (2017). Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/761/browse?value=Osorio+C%C3%A1ceres%2C+Julio+C%C3%A9sar&type=author>
- Minaya, Manuel (2014). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3989>
- Valencia, Elizabeth (2017). Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/handle/21000/294/browse?value=Angulo+Valencia%2C+Alexandra+Elizabeth&type=author>

ANEXOS

ANEXO 01

Tabla N° 1: Personal Directivo del C. E. “Bella Unión Jesús María” del Centro Poblado del mismo nombre, distrito “La Encalada” provincia y región Cajamarca-Perú, al inicio de la investigación.

Personal Directivo	Cantidad	Condición	Porcentaje %	Capacidad de Liderazgo
Director	01	Nombrado con carga Académica	100	Deficiente
Total	01	-	100	Deficiente

Fuente: Estructura jerárquica del C. E.

ANEXO 02

Tabla N° 2: Personal Directivo del C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, Cajamarca, al término de la investigación.

Condición laboral del personal directivo, docente y administrativo	Cantidad	%	Nombrados	%	Contratados	%
	01	100	01	100	-	-
Total	01	100	01	100	05	50

Fuente: Secretaría de C. E.

ANEXO 03

Tabla N° 3: Encuesta a 10 docentes, incluido el director que laboran en la I. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, provincia y región de Cajamarca, sobre Liderazgo Pedagógico Participativo, en el año 2018, al inicio de la investigación.

N° de Orden	Liderazgo Pedagógico Participativo	Resultados		
		Si	No	Total
1	Docentes gestionan aplicar acciones de Liderazgo Participativo Pedagógico, contextualizando al lugar de trabajo, temas de la programación anual.	02	08	10
2	Docentes incentivan y exigen a alumnos que contextualicen a su realidad distrital el liderazgo Participativo Pedagógico.	00	10	10
3	Docentes y Director, exigen a sus alumnos, apliquen Liderazgo Participativo en su formación Educativa a nivel de Educación Secundaria.	04	06	10

Fuente: Elaborado por Bach. Rodríguez Paredes Jackelín Elizabeth.

ANEXO 04

Tabla N° 4: Encuesta a 10 Docentes incluido el Director sobre el Liderazgo Pedagógico Participativo, en el año 2018, al final de la investigación.

N° Orden	Liderazgo Pedagógico Participativo	Resultados		
		Si	No	Total
1	Docentes elaboran y aplican liderazgo Participativo con sus alumnos	09	01	10
2	Docentes incentivan y exigen a sus alumnos que contextualicen a su realidad distrital el Liderazgo Pedagógico Participativo.	10	-	10
3	Docentes exigen a sus alumnos, apliquen, el Liderazgo Participativo, en su formación Educativa a nivel de Educación Secundaria	10	-	10

Fuente: Elaborado por Bach. Rodríguez Paredes, Jackelín Elizabeth.

ANEXO 05

Esquema de la Propuesta: Modelo de Liderazgo Participativo para mejorar la Gestión de los Procesos Educativos de la I. E. “Bella Unión Jesús María” centro poblado del mismo nombre, provincia y región de Cajamarca – Perú.

Modelo de Liderazgo Participativo para Directivos, Docentes y alumnos

Basado en

Teorías: “Principios y Procesos de Gestión Educativa” de Mg. María Elena Arana Arenas; “Líder Transformador” de David Fischman; y “Consideraciones sobre Gerencia Educativa, R. M. N° 016 – 96 ED – Política en Desarrollo Social y Económico-Perú.

Y con la Propuesta de:

Teoría de Liderazgo: Capacidad de influir en y con el grupo, para logro de metas y formar Líderes con visión de futuro y hacer cambios educativos, sociales y económicos pertinentes y dan rasgos, conductas y contingencias. Misión: Mejorar los aprendizajes, para lograr desarrollo de la sociedad del distrito La Encañada, provincia y región Cajamarca.

A través de

Talleres que preparen al alumno para desarrollo local, regional y nacional de acuerdo al siglo XXI en C. E. “Bella Unión Jesús María” del distrito La Encañada, en la provincia y región Cajamarca y en el Perú.

Consisten en

Gestión: Es hacer bien la formación de los alumnos.

Utilizando

Liderazgo: Para hacer las tareas adecuadas y necesarias en el C.E.

A través de

Liderazgo Participativo: De Docentes y Alumnos del C.E.

Fuente: Creación de Lic. Rodríguez Paredes, Jackelín Elizabeth