



**ESCUELA DE POSTGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**TESIS**

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO  
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA  
EN LA I.E. “RAMÓN CASTILLA” DEL DISTRITO DE LUYA –  
AMAZONAS, 2016.

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO**  
**EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

Br. JAMILTON LOJA MALDONADO

**ASESOR:**

Dr. LUIS MONTENEGRO CAMACHO


**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**CHICLAYO, PERÚ**

**2018**

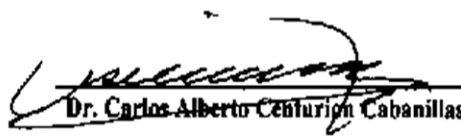
PÁGINA DE JURADO



---

Dr. Carlos Cherre Antón


Presidente



---

Dr. Carlos Alberto Centurión Cabanillas

Secretario



---

Dr. Luis Montenegro Camacho

Vocal

## DECLARACIÓN JURADA

Yo, Jamilton Loja Maldonado, egresado del Programa de Maestría ( x ) Doctorado ( ) en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N°33408050

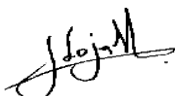
### DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor de la tesis titulada: PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. “RAMÓN CASTILLA” DEL DISTRITO DE LUYA – AMAZONAS, 2016. La misma que presento para optar el grado de Magíster en Gestión Pública.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 10 de marzo de 2018.



Jamilton Loja Maldonado  
DNI: 33408050

## DEDICATORIA

A Jayna y a Danko, siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

A todas las personas que me apoyan  
en esta etapa de mi desarrollo profesional.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado, de conformidad con los lineamientos técnicos establecidos en el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, dejo a su disposición la revisión y evaluación del presente trabajo de tesis titulado: Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E. Ramón Castilla del distrito de Luya – Amazonas, 2016, realizado para obtener el Grado de Magíster en Gestión Pública.

Este trabajo de investigación es el resultado de la preocupación por comprender mejor la gestión educativa, para mejorar la calidad de la educación pública en el distrito de Luya, específicamente en el nivel de Educación Secundario.

Con este propósito, he investigado en diversas fuentes bibliográficas acerca de los fundamentos teóricos del liderazgo y de la gestión educativa; y, tomando como base los aportes de diversos investigadores, he elaborado un Programa para desarrollar el liderazgo pedagógico en la I.E. Ramón Castilla de Luya con el fin de aportar para una mejor gestión educativa en dicha Institución Educativa.

Presento ante ustedes, señores miembros del Jurado, el presente trabajo de investigación, en espera de su valiosa opinión y, a la vez, con la esperanza de que sirva como un aporte para futuras investigaciones sobre el mismo tema.

El autor

## ÍNDICE

	Pag.
Página del jurado	ii
Declaración jurada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Índice de anexos	xii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
Introducción	15
<b>I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema	18
1.2 Formulación del problema	21
1.3 Justificación	21
1.4 Antecedentes	22
1.5 Objetivos	26
1.5.1 Objetivo general	26
1.5.2 Objetivos específicos	26
<b>II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Base teórica sobre liderazgo pedagógico	28
2.1.1 Líder	28
2.1.1.1 Definición de líder	28
2.1.1.2 Características del líder	30
2.1.1.3 Funciones del líder	32

	<b>Pág.</b>
2.1.2 Liderazgo	33
2.1.2.1 Definición de liderazgo	33
2.1.2.2 Tipos de liderazgo	34
2.1.2.3 Estilos de liderazgo	35
2.1.2.4 Mitos sobre el liderazgo	37
2.1.3 Liderazgo pedagógico	38
2.1.3.1 Definición	38
2.1.3.2 Competencias del liderazgo pedagógico	39
2.1.3.3 Importancia del liderazgo pedagógico	40
2.1.3.4 Prácticas eficaces de liderazgo pedagógico	41
2.1.4 El líder pedagógico	41
2.1.4.1 Definición	41
2.1.4.2 Características del líder pedagógico	42
2.1.4.3 Funciones del líder pedagógico	43
2.1.5 Gestión educativa	44
2.1.5.1 Definición	44
2.1.5.1 Ámbitos de la gestión educativa	45
2.1.5.3 Procesos de la gestión educativa	46
2.1.5.4 Dimensiones de la gestión educativa	49
2.2 Marco conceptual	51
2.2.1 Liderazgo pedagógico	51
2.2.2 Gestión educativa	51
2.2.3 Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico	52
<b>III. METODOLOGÍA</b>	
3.1 Hipótesis	54
3.2 Variables	54



	<b>Pág.</b>
3.3 Definición conceptual de las variables	54
3.4 Definición operacional de las variables	55
3.4.1 Matriz operacional de la variable dependiente	55
3.4.2 Matriz operacional de la variable independiente	57
3.5 Tipo de investigación	58
3.6 Diseño de la investigación	59
3.7 Población	60
3.8 Método de investigación	58
3.9 Técnicas e instrumentos de investigación	60
<b>IV. RESULTADOS</b>	
4.1 Resultados obtenidos en la encuesta de profesores sobre estilo de liderazgo en la I.E. Ramón Castilla de Luya	63
CONCLUSIONES	69
SUGERENCIAS	70
SÍNTESIS GRÁFICA DE LA PROPUESTA	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

		<b>Pág.</b>
Tabla 1	Resultados en lectura, según ámbito	19
Tabla 2	Resultados en matemática, según ámbito	19
Tabla 3	Matriz operacional de la variable dependiente	55
Tabla 4	Matriz operacional de la variable independiente	57
Tabla 5	Resultados obtenidos en la encuesta a profesores sobre estilo de liderazgo en la I.E. Ramón Castilla de Luya	63
Tabla 6	Resumen de la opinión de docentes sobre dimensiones de liderazgo directivo	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>Pág.</b>
Figura 1	Opinión de docentes sobre la Gestión Pedagógica	65
Figura 2	Opinión de docentes sobre la Gestión Institucional	66
Figura 3	Opinión de docentes sobre la Gestión Administrativa	66
Figura 4	Estilo de liderazgo predominante del director	68

## ÍNDICE DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexo 1	Encuesta a profesores sobre estilo de liderazgo en la I.E. "Ramón Castilla" de Luya	78
Anexo 2	Programa de el desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E. "Ramón Castilla" del distrito de Luya	81
Anexo 3	Actas de validación de instrumento de investigación	100

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E. Ramón Castilla del distrito de Luya – Amazonas, 2016”, es de tipo descriptivo con propuesta. Se realizó con el propósito de conocer mejor el liderazgo pedagógico y, asimismo, contribuir con una propuesta para mejorar significativamente la gestión educativa. Con este propósito, he investigado en diversas fuentes bibliográficas acerca de los fundamentos teóricos del liderazgo, en general, y del liderazgo educativo y pedagógico en particular. Tomando como base los aportes de diversos investigadores y el diagnóstico de la gestión educativa en la I.E. Ramón Castilla de Luya, he elaborado el presente Programa.

Su validación a criterio de expertos garantiza que su implementación dará como resultado el mejoramiento significativo de la gestión educativa en la I.E. Ramón Castilla de Luya.

Palabras clave: Programa, Liderazgo pedagógico, Gestión educativa.

## **ABSTRACT**

The present research work entitled “Program of development of pedagogical leadership for the improvement of educational management in the I.E. Ramón Castilla of the district of Luya - Amazonas, 2016”, is of descriptive type with proposal. It was carried out in order to better understand pedagogical leadership and also to contribute with a proposal to significantly improve educational management.

For this purpose, I have researched in various bibliographical sources about the theoretical foundations of leadership, in general, and educational and pedagogical leadership in particular. Based on the contributions of various researchers and the diagnosis of educational management in the I.E. Ramón Castilla de Luya, I have prepared this program.

Its validation at the discretion of experts ensures that its implementation will result in the significant improvement of educational management in the I.E. Ramón Castilla de Luya.

Key words: Program, Pedagogical leadership, Educational management.

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual se presentan una serie de situaciones que, muchas veces, la escuela y los docentes ven como amenazas o no saben aprovecharlas. Estudiantes competentes en el uso de cierta tecnología (teléfonos móviles con diversas aplicaciones, *tablets*, etc.), la pluriculturalidad, la disponibilidad de material educativo en formatos virtuales son algunos de dichos factores.

Esta situación obliga a que los docentes de hoy adquieran nuevas habilidades. Asimismo, es necesario que las instituciones educativas replanteen su organización para cumplir mejor su objetivo, vale decir para lograr que los estudiantes adquieran los aprendizajes necesarios para su adecuado desarrollo personal. Y, tal como manifiestan muchos investigadores del problema educativo, uno de los aspectos clave es replantear la gestión y el liderazgo educativo. ¿De qué manera? Fomentando un liderazgo educativo centrado en la gestión pedagógica.

El presente trabajo de investigación titulado “Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E. Ramón Castilla del distrito de Luya – Amazonas, 2016”, es de tipo descriptivo con propuesta. Se realizó con el propósito de comprender el fenómeno del liderazgo en las instituciones educativas y, a la vez, de contribuir con una propuesta para el desarrollo de la gestión educativa.

Comprende los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I:** Está referido al problema de investigación. En esta parte se identificó como problema el estilo de liderazgo educativo en la I.E. Ramón Castilla de Luya, que mayormente desatiende la gestión pedagógica. En esta parte del trabajo, además, se considera la formulación del problema, la justificación de la investigación, la referencia a los antecedentes y los objetivos de la investigación.

**CAPÍTULO II:** Comprende el Marco Teórico, el cual consta de dos partes: 1) Base teórica sobre liderazgo, liderazgo pedagógico y gestión educativa, en el cual se recoge los aportes de diversos ensayistas e investigadores, quienes a partir de su experiencia y estudios del tema han elaborado valiosas conclusiones que nos

ayudan a comprender y explicar dichos temas; 2) Marco conceptual, en el cual se ofrecen los conceptos fundamentales de la presente investigación.

CAPÍTULO III: En esta parte se presenta el Marco metodológico, el cual está conformado así: la hipótesis; las variables; la definición conceptual de las variables, tanto de la independiente como de la dependiente. Asimismo, se detalla los demás aspectos referidos al aspecto metodológico de la investigación.

CAPÍTULO IV: En esta parte del presente trabajo presentamos un análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a docentes de la I.E. “Ramón Castilla” de Luya sobre el liderazgo directivo.

Finalmente, presentamos las referencias bibliográficas y la sección anexos.



**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la sociedad internacional enfrenta múltiples problemas de diversa índole. Sobre este tema, el escritor y ensayista colombiano William Ospina ha expresado lo siguiente:

A veces, mirando la trama del presente, la pobreza en que persiste media humanidad, la violencia que amenaza a la otra media, la corrupción, la degradación del medio ambiente, tenemos la tendencia a pensar que la educación ha fracasado. (...). Tenemos un mundo ambicioso, competitivo, amante de los lujos, derrochador, donde la industria mira la naturaleza como una mera bodega de recursos, donde el comercio mira al ser humano como un mero consumidor, donde la ciencia a veces olvida que tiene deberes morales, donde a todo se presta una atención presurosa y superficial, y lo que hay que preguntarse es si la educación está criticando o está fortaleciendo ese modelo. (Ospina, 2012, p. 30-31)

En este panorama desolador, la baja calidad de la educación es uno de los problemas más preocupantes. Hace más de diez años, Fernando Gaspar y Alfredo Rojas realizaron un estudio sobre liderazgo educativo en las escuelas de América Latina y, entre otras conclusiones, manifestaron que en esta parte del mundo ningún país había sido capaz aún de ofrecer a su niñez “el acceso pleno a la educación ni siquiera en los niveles básico y medio”; también expresaron que los educadores se mostraban “resignados a no educar”, es decir a no lograr aprendizajes en los estudiantes, especialmente con los más pobres, y culpaban de esta situación a factores diversos como el “contexto violento de las escuelas, el poco apoyo de las autoridades, los bajos sueldos, etc.” (Gaspar F. y Rojas A., 2006, p. 38). Al parecer, esta situación de la educación no ha cambiado positivamente como quisiéramos.

En nuestro país, la realidad educativa, pese a estar mejorando, según las últimas evaluaciones, sigue siendo un problema. Así, por ejemplo, la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) 2015, indica que solo el 50% de estudiantes del 2do. grado de Educación Primaria alcanza el nivel satisfactorio en Lectura, en tanto que el 27 % alcanza el mismo nivel en Matemática. En el Nivel Secundario la ECE se aplicó por primera vez el año 2015, y sólo a estudiantes del 2do. grado; los resultados de dicha evaluación son los siguientes: en Lectura solo el 14,7 % alcanzó el nivel satisfactorio y en Matemática apenas el 9,5 % (UMC, 2015).

Si los resultados nacionales son bastante bajos y, por consiguiente, generan preocupación, qué podemos decir acerca de los resultados obtenidos en nuestra región. En los siguientes cuadros veremos cómo, en la región Amazonas, los resultados en el nivel satisfactorio correspondientes al 2do. Grado del nivel secundario están por debajo del promedio nacional y los resultados obtenidos en la provincia de Luya, a su vez, son ligeramente inferiores a los de la región.

**Tabla 1:**

<b>Resultados en Lectura, según ámbito</b>				
Nivel	I.E Ramón Castilla	UGEL Luya	Región Amazonas	País
Satisfactorio	21,0 %	6,0 %	7,0 %	14,7 %
En proceso	19,8 %	19,5 %	15,7 %	22,6 %
En inicio	45,7 %	51,7 %	39,1 %	39,0 %
Previo al inicio	13,6 %	22,8 %	38,2 %	23,7 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fuente: UMC (2015)

**Tabla 2:**

<b>Resultados en Matemática, según ámbito</b>				
Nivel	I.E Ramón Castilla	UGEL Luya	Región Amazonas	País
Satisfactorio	14,5 %	5,8 %	6,0 %	9,5 %
En proceso	14,5 %	12,2 %	9,7 %	12,7 %
En inicio	33,7 %	46,9 %	36,0 %	40,2 %
Previo al inicio	37,7 %	35,1 %	48,3 %	37,6 %
Total	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Fuente: UMC (2015)

En cuanto a los resultados obtenidos en la ECE 2015 por la I.E. Ramón Castilla de Luya, podemos ver que, en el nivel satisfactorio, tanto en Lectura como en Matemática, son superiores al promedio nacional. Sin embargo, debemos ver

también que en Lectura más del 58 % de los estudiantes están en los niveles previo al inicio y en inicio; en Matemática, a su vez, el 14,5 % está en el nivel satisfactorio en tanto que más del 70 % de los estudiantes se hallan en los niveles previo al inicio y en inicio. Es decir, si bien es cierto que en el nivel satisfactorio los resultados son mejores que los promedios de la provincia, de la región y del país, eso no significa que no deban causar preocupación, pues la mayoría de los estudiantes se hallan en los niveles básicos de logro.

Ante esta situación, es oportuno preguntarnos: ¿Cuáles son las causas de los bajos niveles de aprendizaje escolar? ¿Por qué, al parecer, las escuelas no están cumpliendo con lograr mejores aprendizajes en los estudiantes?

Las causas de esta situación son muchas. Pero, sin duda, una de las más significativas tiene que ver con la dirección de las instituciones educativas; debemos precisar que, cuando hablamos de dirección, nos referimos, obviamente, a las funciones que ejerce el director como tal, pero también hacemos referencia a su estilo de gestión y al liderazgo que ejerce en la institución a su cargo (gestión educativa). Al respecto, Silvana Freyre y Alejandra Miranda manifiestan que la gestión escolar del director y su estilo de liderazgo son factores claves en “los aprendizajes de los estudiantes, pues determinan diversos procesos dentro de la escuela que tienen efectos sobre el rendimiento académico” (Freyre S. y Miranda A., 2014, p. 12).

Un estudio importante sobre el impacto del liderazgo directivo en la calidad educativa de las escuelas es el informe titulado *Escuelas y calidad de la enseñanza* (1991). En este documento se afirma que “el liderazgo pedagógico es fundamental para lograr escuelas eficaces”. En consecuencia, se puede decir que “el escaso liderazgo pedagógico es un factor determinante de la baja calidad educativa”.

Ana Luisa Machado, en la Presentación del libro *Bases del liderazgo escolar 1* (2006), manifiesta lo siguiente acerca del impacto que puede tener el liderazgo directivo en la calidad de la educación:

Como lo ha demostrado la investigación educativa, la existencia de un liderazgo directivo orientado hacia el logro de los objetivos educativos es determinante para alcanzar una educación de calidad para todos, principalmente para alumnos y

alumnas que se desenvuelven en condiciones sociales, económicas y culturales altamente desfavorables. (Gaspar F. y Rojas A., 2006, p. IX)

De igual manera, el Ministerio de Educación de nuestro país, en el documento titulado “Marco de Buen Desempeño del Directivo” expresa que “la escuela tiene un desfase estructural entre aquello que entendemos que es educar y la demanda educativa del siglo XXI”. Indica, además, que este problema se ve reflejado, entre otros aspectos, en “una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes”. (Minedu, 2014, p. 12).

Uno de los problemas del distrito de Luya, y de muchísimos otros lugares de nuestro país, es la baja calidad de la educación. Y, al parecer, una de las causas fundamentales de este problema es el bajo liderazgo pedagógico de los directores de las instituciones educativas. Esta situación problemática nos ha motivado a plantear el siguiente problema de investigación, así como también a buscar alternativas que contribuyan a su solución.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo debe ser el Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la Institución Educativa “Ramón Castilla” de Luya?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene como primer propósito caracterizar el estilo de liderazgo predominante en el director de la Institución Educativa “Ramón Castilla” del distrito de Luya.

Identificar el estilo de liderazgo de dicho funcionario público es importante y necesario. Decimos esto, porque tomando como base los resultados de esta investigación, y aprovechando otras experiencias así como también bibliografía especializada y material audiovisual a nuestro alcance, se ha elaborado un Programa para el desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E. “Ramón Castilla” de Luya.

El desarrollo del liderazgo educativo, especialmente del área pedagógica, en las instituciones educativas –tal como lo han demostrado diversos investigadores– es uno de los factores decisivos para lograr mejores aprendizajes por parte de los estudiantes en las escuelas. Por esta razón, consideramos que esta investigación es significativa como aporte para el mejoramiento de la gestión escolar en el distrito de Luya.

Además, no olvidemos que la entidad rectora de la educación en nuestro país plantea implementar tres cambios estructurales en las escuelas para lograr aprendizajes de calidad, y uno de ellos es en la gestión escolar:

Se proponen cambios estructurales mediante el desarrollo de:

- Un modelo escolar centrado en los aprendizajes; a partir del liderazgo pedagógico del equipo directivo, que permita las condiciones necesarias para alcanzar los aprendizajes fundamentales, deseables y necesarios para todas y todos los estudiantes.
- Una organización escolar democrática, pertinente a las necesidades y contexto de la escuela.
- Una escuela acogedora que desarrolle una convivencia democrática e intercultural entre los integrantes de su comunidad educativa, así como un vínculo con las familias y comunidad. (Minedu, 2014, p. 13)

Por lo expuesto, consideramos que este estudio podrá servir como un antecedente para futuras investigaciones que contribuyan a comprender mejor el problema educativo y, en consecuencia, para proponer e implementar alternativas de solución eficaces para el problema educativo.

#### **1.4 ANTECEDENTES**

Acerca del liderazgo, tipos de liderazgo y de los efectos del liderazgo en las instituciones educativas hay una considerable cantidad de investigaciones, tanto a nivel internacional como a nivel nacional; en cuanto a las investigaciones realizadas en la región Amazonas, solo hemos podido identificar una tesis que tenga relación con dicho tema.

Chamorro Miranda (2005) ha investigado los factores que determinan los diferentes tipos de liderazgo de los directores de las Instituciones Educativas de dos departamentos de Colombia: Atlántico y Magdalena. Cabe precisar que no es propósito de la autora analizar los efectos que tiene el liderazgo del director en la eficacia de la escuela, sino los factores que determinan el liderazgo. Sobre la importancia y los aspectos fundamentales del liderazgo directivo, Chamorro Miranda precisa lo siguiente:

En las escuelas consideradas eficaces que tienen como fin primordial la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos/as, los estudios realizados han mostrado que los directores se caracterizan por ser no sólo gestores o administradores, sino que ejercen un estilo centrado en la calidad de la enseñanza. Asimismo, los estudios destacan seis aspectos fundamentales en relación con el liderazgo del director: 1) claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado; 2.) la capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar; 3) el apoyo al profesorado en el ámbito curricular; 4.) la creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje; 5.) el conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional; y 6.) la supervisión y evaluación del rendimiento del centro.

Sobre los factores asociados a los estilos de liderazgo, Chamorro Miranda (2005) dice: “Los estudios realizados sobre liderazgo identifican factores motivacionales de los directores, rasgos personales de los directores, rasgos de los docentes y aspectos del contexto que están asociados con los estilos de liderazgo de los líderes”.

Fuentes Citron (2011) ha realizado una investigación documental en la cual recopila y analiza información obtenida en libros, revistas especializadas, tesis, etc. sobre el tipo de liderazgo que el director debe ejercer para lograr una escuela de calidad. Sobre la función del director como líder de una institución educativa, dicha investigadora expresa que es importante que “reconozca cuál es su función como líder para construir y mantener un ambiente de trabajo adecuado que facilite el pleno desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la cual se logre la calidad académica que se desea”.

De las conclusiones de Fuentes Citron destacamos las siguientes: el director es el agente principal “en la promoción del progreso académico y personal del grupo social que lidera, por lo que tiene la obligación ética y moral de formar un eficiente equipo de trabajo”; el liderazgo transformacional es el que más se aproxima a conseguir una escuela de calidad.

Ayoub Pérez (2010) ha investigado acerca de los estilos de liderazgo que ejercen los funcionarios federales en la administración pública mejicana. Este investigador concluye que dichos funcionarios “utilizan cotidianamente y con una frecuencia de *pocas veces* y *algunas veces* ocho tipos de comportamientos de liderazgo”. Estos, no dice, se pueden agrupar en los siguientes estilos:

1. *Transformacional*. Carisma inspirador, influencia idealizada como comportamiento, estimulación intelectual y consideración individualizada.
2. *Transaccional*. Recompensa contingente y dirección por excepción activa.
3. *Pasivo-evasivo*. Dirección por excepción pasiva y laissez-faire

Más aún, del estilo transformacional el comportamiento que más se utiliza en la administración pública federal es el de estimulación intelectual y el que menos se emplea el de consideración individualizada. Los líderes o jefes se preocupan por que sus subordinados vean los problemas desde distintos ángulos antes de tomar decisiones, pero invierten menos tiempo interesándose de forma personalizada por cada uno de ellos. Esto no significa que no lo hagan, sólo que lo realizan con menor frecuencia. Del estilo transaccional ambos comportamientos son utilizados con la misma frecuencia y el que más es utilizado del pasivo-evasivo (aunque en mucho menor cantidad que los demás) es el de dirección por excepción pasiva.

Castillo Vásquez (2010) ha investigado acerca de la relación entre el liderazgo de la directora de la Institución Educativa Inicial N° 87 del Callao y el desempeño laboral de los docentes de dicha I.E. Como parte de su investigación, la autora ha aplicado encuestas a padres de familia y profesores sobre la percepción del estilo de liderazgo de la directora de la I.E. En la fundamentación del problema, Castillo Vásquez manifiesta acerca de los líderes educativos:

Quizás debido a que estos cargos vienen siendo conducidos de manera ocasional o empírica, ya que los directores muchas veces no reciben una capacitación pertinente para cumplir dicha función; evidencia en los directores desconocimiento acerca de



cómo dirigir adecuadamente la institución y dificultando el desempeño laboral del docente, no permitiendo que este se realice de manera eficiente y eficaz.

Idone Cochachi (2012) ha realizado una investigación descriptiva para determinar en una institución educativa de Ventanilla-Lima los estilos de liderazgo del director según percepción docente y el desempeño docente mediante una autoevaluación. Los estilos identificados son: “democrático, autoritario y *laissez faire* (dejar hacer); las capacidades pedagógicas son: emocionalidad, responsabilidad en el trabajo, relaciones interpersonales y resultados de su labor educativa”.

Alva Guerrero (2013) ha investigado acerca de la relación del liderazgo transformacional y gestión pedagógica de los directores de la UGEL 08 de la provincia de Cañete durante el año escolar 2013. El estudio es de tipo descriptivo correlacional y el diseño es no experimental. Como parte de la investigación, se aplicó dos cuestionarios de encuesta a 120 directores de la mencionada UGEL. La conclusión es que existe una alta relación entre las variables.

Altamirano de la Cruz (2013) ha realizado un estudio titulado “Módulo de Liderazgo Transformacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes de la institución educativa “Próceres de la Independencia” del distrito de San Juan de Lurigancho, 2013”. El tipo de investigación es aplicada, el nivel de investigación es explicativo y el diseño de la investigación es cuasi experimental. La muestra es de tipo no probabilística compuesta por 26 docentes (13 en el grupo de control y 13 en el grupo experimental) de la menciona institución. Las técnicas utilizadas son pruebas escritas y encuestas. El investigador arribó a la conclusión que al aplicar el Módulo de Liderazgo Transformacional en los docentes se mejoró significativamente el desempeño laboral docente.

Gómez Tafur y Guadalupe Lobato (2013) realizaron una investigación de tipo pre experimental (cuantitativo) titulada “Aplicación del taller de liderazgo democrático al personal directivo, docente y administrativo, para mejorar la imagen institucional de la institución educativa secundaria “Ramón Castilla” de la provincia de Luya – Amazonas, 2012”. Mediante esta investigación, los autores se propusieron determinar el impacto de la aplicación de un taller de liderazgo democrático en el mejoramiento de la imagen institucional de la I.E. “Ramón

Castilla” de Luya. Al término de la investigación, los investigadores concluyeron que la aplicación del taller influyó significativamente en el mejoramiento de la imagen institucional de la I.E. que motivó la realización de la investigación.

Como se puede apreciar, la mayoría de los estudios se orientan hacia la descripción de los estilos de liderazgo directivo en las instituciones educativas y sus efectos en el clima escolar, el aprendizaje de los estudiantes, el mejoramiento de la calidad educativa, etc. Sin embargo, vemos que propuestas para mejorar u optimizar el liderazgo directivo, específicamente en cuanto a la gestión pedagógica (ya sea a través de módulos, talleres o programas), son muy escasas.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo General**

Proponer un Programa de Desarrollo de Liderazgo Pedagógico para el Mejoramiento de la Gestión Educativa en la Institución Educativa “Ramón Castilla” de Luya.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar el estilo de liderazgo en la Institución Educativa “Ramón Castilla” del distrito de Luya según percepción docente.
- Elaborar un Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa.
- Validar, mediante juicio de expertos, el Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa.

## **II. MARCO TEÓRICO**

## **2.1. BASE TEÓRICA SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

### **2.1.1 LÍDER**

#### **2.1.1.1 DEFINICIÓN DE LÍDER**

Muchos investigadores relacionados con diversas áreas de la actividad humana como administración de empresas, gestión pública, política, deporte y, por supuesto, educación han tratado el tema del liderazgo y, en ese afán, han expresado sus ideas acerca del sentido del dicho término. A continuación ofrecemos algunas definiciones de líder.

Jhon C. Maxwell manifiesta que líder es toda aquella persona que influye significativamente en otros, que tiene seguidores. Leamos, a continuación, como lo expresa el mencionado autor:

Después de más de cuatro décadas de observar el liderazgo dentro de mi familia, y después de muchos años de desarrollar mi propio potencial, he llegado a esta conclusión: *El liderazgo es influencia*. Eso es todo. Nada más, ni nada menos. Mi proverbio favorito sobre el liderazgo es: El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, solo está dando un paseo (Maxwell, 2008, p. 1).

Desde el punto de vista del liderazgo transformador, David Fischman nos habla de líder verdadero y lo caracteriza como una persona con un óptimo desarrollo emocional y espiritual. El líder verdadero, nos dice, no lidera para obtener poder, sino que lidera para servir a los demás (Fischman, 2005, p. 7).

Fernando Gaspar y Alfredo Rojas definen este término en plural. Líderes, nos dicen, son “las personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por y para su comunidad” (Gaspar F. y Rojas A., 2006, p. 18.).

El maestro y ensayista venezolano Luis Beltrán Prieto Figueroa, por su parte, afirma que “líder es aquella persona que tiene la capacidad para influir de manera eficiente en un grupo o comunidad en el logro de sus propósitos”. A la capacidad de guiar, mandar u orientar al grupo o comunidad propia del líder, se suma una clara voluntad de servicio (Prieto Figueroa, 2003, p. 5).

Siliceo Aguilar, Angulo Belloc y Siliceo Fernández (2001) definen al líder como una persona que tiene una gran “visión de futuro orientada hacia la construcción de un mundo mejor”, sea cual sea su campo de acción y nivel de responsabilidad en una organización; “el líder es aquella persona que tiene como misión servir a los demás, a través de la puesta en práctica de diversos valores en el ejercicio de sus funciones o tareas”. Para estos autores, hay en el mundo actual una gran crisis de líderes, pues las personas que tienen responsabilidades en entidades u organizaciones, generalmente buscan solamente el desarrollo material y económico.

Según Rafael Cabarcos Caminal, “líder es una persona que forma parte de un grupo de personas (profesionales), implicadas y comprometidas con una misión que realizar”; pero, precisa este autor, el líder no es una persona más de la organización, sino que funciona (actúa) como el aceite que lubrica las piezas de un motor de modo tal que cada uno cumpla su función con “la menor fricción y desgaste posible”. “El líder es una persona enfocada en la acción”, concluye este autor (Cabarcos Caminal, 2010, p. 44).

El ex futbolista y técnico deportivo de fútbol Jorge Valdano, a partir de una idea expresada por otro ex futbolista y técnico deportivo, Pep Guardiola, define al líder como una persona que tiene una influencia positiva en otras personas y en la sociedad:

Pep Guardiola lo dijo así en una conferencia que impartió en Buenos Aires, antes de hacerse cargo del Bayern Munich: «El líder es aquel que hace mejor al otro». Efectivamente, el líder que a mí me interesa es una persona que influye sobre más personas para construir una sociedad mejor. (Valdano, J., 2014, p. 21).

Estas son algunas definiciones o ideas con relación al líder. Como es fácil advertir, todas coinciden en algunos puntos esenciales. A saber: las acciones del líder influyen positivamente en otros; los líderes tienen propósitos claros, ideales, metas o visión, según se le denomine a ese afán de lograr algo importante o, mejor aún, trascendental; y algo más, un líder no es una isla, sino que es líder en función de otros, es decir forma parte de un grupo u organización, a cuyos integrantes dirige, estimula, anima, orienta y sirve de ejemplo para el logro de sus propósitos.

### 2.1.1.2 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Prieto Figueroa (2003, p. 22) señala que las características de un líder se evidencian según las circunstancias y en presencia del grupo. Las más importantes son las siguientes:

- Una poderosa necesidad de dominación (ambición de poder).
- Poseer algún grado de prestigio.
- Poseer cierta habilidad para relacionarse con el grupo.
- Tener dominio de las técnicas de dirección de grupos.
- Tener capacidad para planear, tomar decisiones y ejecutarlas.
- Poseer capacidad de persuasión.
- Poseer buen nivel de confianza en sí mismo.

Asimismo, Prieto Figueroa señala que los grupos le exigen determinadas cualidades a su líder: que sea comunicativo, alegre y optimista; que actúe con justicia y honradez; y que defienda los intereses del grupo.

Manifestamos nuestro desacuerdo con la primera característica indicada por Prieto Figueroa, pues -en el contexto de la sociedad democrática que todos aspiramos construir- el líder no es aquel que busca satisfacer su necesidad de dominación, sino más bien es aquella persona que, por su autoridad reconocida, así como también por su experiencia y sus capacidades demostradas, orienta y conduce a un grupo hacia el logro de sus metas.

Silíceo *et al.* (2001, pp. 66-74) expresan que todo líder debe tener cualidades y conductas de actitud, de inspiración y de interrelación. Veamos a continuación qué nos dicen acerca de dichas características:

#### a) De actitud

- **Generosidad:** para saber dar: su tiempo, su esfuerzo, su atención.
- **Valentía:** para luchar por sus convicciones.
- **Convicción:** para comprometerse con sus objetivos y metas.

- **Sabiduría:** saber lo esencial, lo verdaderamente importante; tener capacidad de reflexión y discernimiento.
- **Riesgo:** para salirse de la comodidad que nace de la rutina; para buscar soluciones y tomar decisiones.

#### **b) De inspiración**

- **Motivación:** debe basar sus metas en motivos internos, contruidos con responsabilidad; no en emociones.
- **Pasión:** debe poner energía y entrega en su misión.
- **Congruencia:** debe mantener coherencia entre lo que piensa, dice y hace.
- **Credibilidad e integridad:** debe tener principios y convicciones y el valor de actuar de acuerdo con ellos.
- **Esperanza:** para inspirar en aquellas personas que le siguen la confianza necesaria para hacer posible la visión.

#### **c) De interrelación**

- **Disposición y presencia directiva:** “estar al tanto de las necesidades de sus seguidores; su presencia no solo debe ser física, sino también emocional, a través de la atención, el respeto y la empatía”.
- **Comunicación:** debe saber expresar con claridad y calidad sus ideas, así como también debe ser capaz de escuchar a los otros.
- **Convencimiento y negociación:** debe saber construir alianzas y consensos; debe crear las condiciones para que todos salgan ganando.

Cabarcos Caminal (2010, p. 56) nos dice que los líderes son personas que tienen como características comunes las siguientes:

- Están orientadas a la acción.
- Tienen grandes deseos de logro.
- Demuestran alta capacidad de comprometerse.

- Demuestran capacidad para generar compromiso en otras personas.
- Tienen valentía.
- Tienen seguridad y confianza en sí mismos.

### 2.1.1.3 FUNCIONES DEL LÍDER

Prieto Figueroa (2003, p. 14) se refiere a las funciones del líder formal. Para este autor, el líder tiene una función representativa de la unidad del grupo; más aún, actúa (o debería hacerlo) “como una argamasa” que une y cohesiona a los miembros del grupo u organización para el logro de sus propósitos. El líder formal tiene también “una función administrativa del grupo, lo que implica coordinación y supervisión de las actividades”.

Además de las funciones representativa y administrativa del grupo, para Prieto Figueroa el líder tiene las siguientes funciones: animar y conducir al grupo; establecer sanciones y otorgar recompensas; “actuar como árbitro y mediador en los conflictos que puedan suscitarse entre los miembros de la organización; ser ejemplo; y, en caso de fracaso, servir como chivo expiatorio”.

Bernard Bass propone cuatro acciones que todo líder transformador debe realizar:

- **Estimulación intelectual**, que implica fomentar en sus empleados la creatividad y propiciar la ruptura de esquemas.
- **Motivación inspiracional**, que se relaciona con la capacidad del líder para comunicar visiones trascendentes que involucren a los demás.
- **Consideración individual**, que implique una genuina preocupación por las personas, expresada en el compromiso por motivarlas, estimularlas y propiciar su desarrollo.
- **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 en forma íntegra, lo cual genera una elevada confianza en él (Bernard Bass, citado por Fischman, 2005, p. 18-19).



## 2.1.2 LIDERAZGO

### 2.1.2.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Sobre el origen y formación del vocablo liderazgo, Fernando Gaspar y Alfredo Rojas nos ofrecen la siguiente explicación:

La palabra liderazgo no tiene una raíz latina, como la mayoría de los vocablos del español; su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo “lead”. El verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. Conducirlos a las batallas, llevarlos a conquistar otros territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia. De allí la cercanía o familiaridad del término con otros como “héroe” o “rey”. Por lo tanto, se puede señalar lo siguiente: LÍDER = CONDUCTOR; LIDERAZGO = CONDUCCIÓN. Más específicamente, se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos. (Gaspar F. y Rojas A. (2006, p. 17-18)

Silíceo *et al.* (2001, p. 11) definen al liderazgo como un hecho de influencia recíproca entre líder y seguidor (“liderazgo de ida y vuelta”), que ocurre en la sociedad y afecta a la vida misma de las personas (“hecho social y existencial”). Para estos autores, el verdadero liderazgo es, en esencia, generoso y optimista; además, está basado en una visión, misión y valores que todo líder ha decidido como una cuestión fundamental para sí mismo.

Maxwell (2008, p. 6 - 18) sostiene que “el liderazgo es la capacidad de dirigir a otros con éxito”. Este autor plantea la existencia de cinco niveles de liderazgo de acuerdo al nivel de influencia que el líder logra tener en sus seguidores. Estos niveles, en términos generales, son los siguientes:

- **Posición** (Nivel 1). Es el nivel básico y la influencia del líder se basa en el cargo (en la posición) que tiene en una empresa o institución determinada.

- **Permiso** (Nivel 2). La gente le sigue al líder porque quiere hacerlo, no por el cargo o puesto que ocupa. Este nivel es el cimiento del verdadero liderazgo.

- **Producción** (Nivel 3). La gente le sigue al líder por “lo que él ha hecho por la institución u organización”.

- **Desarrollo humano** (Nivel 4). La gente le sigue al líder por lo que él ha hecho por ellas.

- **Personalidad** (Nivel 5). La gente le sigue al líder por lo que él es y por lo que representa.

### 2.1.2.2 TIPOS DE LIDERAZGO

#### a) Según Bernard Boss

Bernard Boss (citado por Fischman, 2005, pp. 15-17) en su teoría del liderazgo transformador, señala la existencia de tres tipos de liderazgo. Estos son:

- **Liderazgo ausente o *laissez-faire* (dejar hacer)**. Ocurre cuando “el líder está presente físicamente, mas no se relaciona con el grupo ni ejerce ninguna autoridad. Este liderazgo es el menos efectivo”.

- **Liderazgo transaccional**. Ocurre cuando el líder realiza un intercambio con su personal; mediante este intercambio o transacción, cada parte busca su propio beneficio.

Hay dos tipos de liderazgo transaccional: a) *Gerencia por excepción*, en el cual el líder interactúa con su personal solo cuando encuentra un problema que debe ser resuelto; b) *Gerencia por recompensas condicionadas*: en este caso, el líder motiva a su personal mediante recompensas según su desempeño.

- **Liderazgo transformador**. Ocurre cuando el líder busca el desarrollo de las personas y de su entorno.

Estos tipos de liderazgo están relacionados con el liderazgo formal; es decir con el que ejerce, por el cargo asumido, el jefe, el director o el gerente de una institución u organización.

#### b) Liderazgo de alta y de baja intensidad

Cabarcos Caminal (2010, p. 54-56) enfatiza en el carácter práctico del liderazgo, pues el líder, nos dice, orienta a las personas hacia la acción para lograr un objetivo determinado. Este autor diferencia dos tipos de liderazgo: de alta intensidad y de baja intensidad.

### ***Liderazgo de alta intensidad***

Tiene dos categorías: creador y transformacional.

- *El liderazgo creador*: como su nombre lo indica, se basa en un proyecto original, que es creación del líder. En este caso, no existe una organización previa, ni las normas y valores que toda organización o proyecto requiere para echarse a andar. Es el líder quien lo crea, le da su identidad y lo pone en acción.

- *Liderazgo transformacional*: se basa en algo que ya existe. En este caso, el líder “utiliza bien el marco normativo y la propia fuerza de la organización para realizar sus nuevas propuestas”.

### ***Liderazgo de baja intensidad***

Tiene una sola categoría: el liderazgo continuador.

- *Liderazgo continuador*: se limita a aplicar y hacer cumplir un conjunto de normas.

## **2.1.2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO**

Daniel Goleman en un ensayo titulado *Liderazgo que obtiene resultados*, analiza y comenta seis estilos de liderazgo en la gestión de empresas. Goleman recomienda que los líderes conozcan y apliquen los diversos estilos según las circunstancias.

A continuación, presentamos un resumen de los seis estilos de liderazgo propuestos por Goleman (2005, p 26-37).

- **Estilo coercitivo.**

Los líderes que practican este estilo toman decisiones extremas y demandan obediencia inmediata de sus subordinados. Esto ocasiona que la gente sienta que no la respetan ni valoran y, en consecuencia, su motivación para el trabajo disminuye considerablemente.

En algunas situaciones, el estilo coercitivo puede ser eficaz, usado con mucho cuidado, con empleados problemáticos en caso de que otras estrategias no hayan dado buenos resultados.

Este estilo es el menos eficaz en la mayoría de las situaciones.

### • **Estilo orientativo**

Entusiasmo vibrante y visión clara son las características esenciales de este estilo. El líder orientativo establece con claridad estándares para el éxito y sabe motivar y recompensar a la gente con la cual trabaja. Este liderazgo es también flexible, pues “fija con claridad la visión y las metas de la institución, pero da libertad a los miembros de la organización para innovar y asumir riesgos calculados”.

De los seis estilos, el estilo orientativo es el más efectivo en la mayoría de las situaciones.

### • **Estilo afiliativo**

Este liderazgo se preocupa más por “los sentimientos y emociones de las personas, que por el trabajo y los objetivos de la organización”. Por eso se dice que este estilo gira en torno a la gente. Uno de los aspectos positivos del liderazgo afiliativo es que tiende a construir lazos emocionales sólidos, lo cual tiene como efecto la fidelidad y un clima de sana confianza en la organización.

Este estilo se puede usar para generar armonía en la organización, mejorar la comunicación, levantarle la moral al personal, etc.

No es conveniente usar este estilo solo. Lo más recomendable es usarlo junto con el orientativo.

### • **Estilo democrático**

“Este estilo de liderazgo se basa en la valoración de la opinión de la gente”. El líder democrático, aunque ya sepa con claridad lo que se debe hacer, se da el tiempo necesario para escuchar a los miembros del equipo, recoge sus consejos y propuestas. “Al propiciar la participación de las personas en la toma de decisiones, el líder democrático promueve mayor responsabilidad y compromiso”.

Este estilo tiene sus inconvenientes: puede no lograr consensos e incluso ocasionar conflictos al interior de la organización.

### • **Estilo ejemplar**

El líder ejemplar hace las cosas con rapidez y las hace bien. El problema es que él mismo se pone como ejemplo, es decir, establece estándares altísimos de rendimiento para el personal a su cargo. Si las personas no llegan al nivel exigido por él, las reemplaza.

Este enfoque no mejora los resultados. Por el contrario, destruye el clima laboral, desmotiva al personal y merma la responsabilidad.

- **Estilo formativo**

Los líderes formativos actúan como consejeros de sus subordinados: les ayudan a reconocer sus fortalezas y debilidades; les motivan a plantearse metas de desarrollo de largo plazo y elaborar un plan para hacerlas realidad; si es el caso, llegan a acuerdos con sus subordinados sobre su rol y responsabilidad en la organización.

Este estilo de liderazgo ayuda a la gente a crecer y desarrollarse profesionalmente. Demanda tiempo y dedicación, por eso, es el que menos se usa.

#### **2.1.2.4 MITOS SOBRE EL LIDERAZGO**

Según Bennis W. y Nanus B. (1985, p. 105-107) hay una cierta cantidad de mitos acerca del liderazgo. Estos son:

- *El liderazgo es una destreza rara.*

Si bien es cierto que los grandes líderes son tan escasos como los grandes atletas o artistas, toda persona tiene un potencial de liderazgo de la misma manera que tiene un potencial para el deporte o el arte.

- *Los líderes nacen, no se hacen.*

No es fácil aprender a ser líder, sin embargo toda persona que tenga la voluntad suficiente puede aprender y desarrollar las capacidades de liderazgo.

- *Los líderes son carismáticos.*

Según el DRAE, el carisma es la capacidad especial que tienen algunas personas para atraer o fascinar. Algunos líderes tienen esta capacidad, otros no la tienen.

- *El liderazgo solo existe en la cima de la organización.*

Cuanto mayor sea la organización, más probabilidades tiene de más roles de liderazgo.

- *El líder controla, dirige, empuja, maneja.*

El liderazgo no es tanto el ejercicio del poder por sí mismo como la habilitación de otros.

## 2.1.3 LIDERAZGO PEDAGÓGICO

### 2.1.3.1 DEFINICIÓN

El liderazgo pedagógico se puede entender como una forma específica del liderazgo educativo. De todos los aspectos que comprende la gestión educativa, el liderazgo pedagógico se centra en la razón de ser de las escuelas, vale decir en la práctica pedagógica misma, y en el contexto en que esta se desarrolla, para optimizarla y, por consiguiente, lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

Richard Elmore manifiesta que este liderazgo “consiste en mejorar la práctica pedagógica y los aprendizajes escolares, y en construir las condiciones organizacionales dentro de las escuelas que permitan desarrollar una buena práctica docente” (2010, p. 12). Este investigador propone asumir un nuevo liderazgo en las escuelas, mediante el cual se desarrolle en profesores y estudiantes, especialmente en estos últimos, la capacidad de asumir el control de sus propios aprendizajes: “El liderazgo consiste esencialmente en crear, alimentar y desarrollar la capacidad de los docentes y estudiantes para que se involucren en un aprendizaje de alto nivel y para que reflexionen sobre su propia práctica de aprendizaje” (Elmore, 2010, p. 13).

Kenneth Leithwood propone una definición funcional, según la cual el liderazgo:

- a) *Existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales*, pues su propósito es realizar algo para un grupo determinado;
- b) *Implica un propósito y una dirección*, ya que los líderes trabajan en función de metas y responden por su cumplimiento;
- c) *Es un proceso de influencia*, pues influyen efectivamente en el pensamiento y acción de otras personas;
- d) *Es una función*, que no necesariamente tiene que ver con un cargo o designación formal; y
- e) *Es contextual y contingente*, es decir tiene que ver con diversos factores como características de la escuela, las metas, los recursos, el personal involucrado, etc.

En síntesis, este autor define el liderazgo escolar como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de

la escuela”; además, señala que dicha función puede ser realizada por el líder formal y por otras personas de la institución (Leithwood, 2009, p. 18-20).

El Ministerio de Educación de nuestro país, en el Marco del Buen Desempeño del Directivo (2014, p. 16) define el liderazgo pedagógico “como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”. Esta perspectiva del liderazgo en las escuelas para el logro de los aprendizajes implica, entre otros aspectos importantes, la distribución de liderazgo y toma de decisiones compartidas.

### **2.1.3.2 COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Álvarez (2010, citado por Bolívar, 2011, p. 259) señala cuatro competencias fundamentales para un liderazgo efectivo en las instituciones educativas. Estas son:

- *Pensamiento estratégico*

El equipo directivo debe tener la capacidad para promover y gestionar los procesos de cambio.

- *Gestión del aprendizaje*

El equipo directivo debe estar preparado para monitorear la labor docente, orientar “los procesos de enseñanza-aprendizaje y promover la mejora de la calidad docente, que es la base para que los estudiantes realicen buenos aprendizajes”.

- *Relación con las personas*

El equipo directivo debe poseer las habilidades necesarias para establecer relaciones de influencia con los agentes educativos, especialmente con los docentes, para implementar de manera conjunta y organizada los proyectos de la institución.

- *Creación y animación de estructuras organizativas*

El director y su equipo deben promover el trabajo en equipo, propiciando el ejercicio del liderazgo múltiple o compartido.

Bolívar (2011, p. 271), por su parte, manifiesta que muchas de las “competencias para ejercer el liderazgo educativo son las mismas que se exige a los docentes para el buen ejercicio profesional: planificación y evaluación del currículo, establecer relaciones con estudiantes y otros agentes, dominar el contenido de su área, etc”. No obstante, el equipo directivo debe poseer también otras competencias: mantener una discusión de grupo, facilitar las reuniones, tomar decisiones en forma adecuada y oportuna, supervisar, etc.

### **2.1.3.3 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009, p. 20-22) enfatizan que el liderazgo escolar tiene influencia decisiva en los siguientes aspectos:

- *Contribuye a que los estudiantes aprendan mejor*

Los líderes, al lograr la mejora de “las condiciones en que se enseña y aprende”, contribuyen de manera decisiva para que se realicen mejores aprendizajes en la escuela. “Los líderes escolares influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de los estudiantes.”

- *Tiende un puente entre la política y la práctica educativa*

“La implementación y la institucionalización de la política educativa requieren que el liderazgo escolar promueva adaptaciones de los procesos y sistemas escolares”.

En consecuencia, “una escuela tiene mayores posibilidades de lograr el éxito si sus líderes educativos participan activamente en el desarrollo y aplicación de las políticas”.

- *Enlaza a las escuelas con su entorno*

En estos tiempos de globalización, los cambios en el contexto de la escuela son rápidos y constantes. Movimientos poblacionales, tecnología nueva, problemas sociales de diversa índole en aumento, etc. son algunos de estos cambios. Ante esta situación, las escuelas se encuentran sometidas a fuertes presiones para



cambiar y el liderazgo escolar debe tener la capacidad de llevar con eficacia los procesos de cambio que sean necesarios.

El Minedu (2015, p. 12) precisa más el sentido y la importancia del liderazgo pedagógico:

Los líderes pedagógicos dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes.

El líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su escuela actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

#### **2.1.3.4 PRÁCTICAS EFICACES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Bolívar (2010, citado por Minedu, 2014, p. 17) señala que el liderazgo pedagógico eficaz contempla las siguientes prácticas:

- Establecer metas y expectativas sobre el aprendizaje, las cuales deben ser medibles y se deben comunicar con claridad a las partes.
- Obtener y asignar recursos de manera estratégica.
- Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículo.
- Promover el desarrollo profesional del profesorado.
- Asegurar “un ambiente apropiado para la enseñanza y el aprendizaje, dentro y fuera de las aulas”.

#### **2.1.4 EL LÍDER PEDAGÓGICO**

##### **2.1.4.1 DEFINICIÓN**

Según Ley General de Educación, Ley N° 28044, el director “es la máxima autoridad y el representante legal de la Institución Educativa. Es responsable de la gestión en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo” (Artículo 55).

Según el Fascículo 1 de las Rutas del Aprendizaje (Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas), un líder pedagógico, es decir un auténtico director de una institución educativa, “es alguien capaz de conducir a

su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes”. (Minedu, 2013, p. 10) En este mismo documento, se reconoce “el rol prioritario de este tipo de liderazgo en el logro de aprendizajes”.

El logro de los aprendizajes de los estudiantes depende no solo del trabajo que desarrolla el docente dentro del aula sino también del liderazgo pedagógico del director. En las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. (Minedu, 2013, p. 10)

#### **2.1.4.2 CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER PEDAGÓGICO**

Según las Rutas de Aprendizaje (Minedu, 2013, p. 10), el director como líder pedagógico debe poseer las siguientes características:

- **Capacidad técnica.** Los conocimientos pedagógicos necesarios para brindar apoyo técnico a los docentes según sus necesidades para mejorar en su desempeño profesional, monitorear los aprendizajes, planificar y evaluar los procesos educativos.

- **Manejo emocional y situacional.** El director debe poseer la capacidad para dirigir grupos, relacionarse con los docentes, alentar “el trabajo en equipo, valar por el buen clima institucional, favorecer la generación de altas expectativas de aprendizaje en docentes y estudiantes, así como también manejar adecuadamente situaciones difíciles en el ejercicio de sus funciones”.

- **Manejo organizacional.** El líder pedagógico debe tener la capacidad de organizar eficientemente la institución educativa, de manera que permita a los profesores realizar un buen trabajo.

En el documento denominado “Compromisos de Gestión Escolar”, el Minedu de nuestro país indica que todo líder pedagógico debería ser:

- Gestor del currículo, promoviendo el trabajo en equipo con los docentes.
- Promotor del cambio, sugiere ideas innovadoras, comunica experiencias exitosas de otros colegas o escuelas.

- Monitor de la implementación de las acciones educativas, orientadas al logro de las metas y resultados. Procesa la información para tomar decisiones correctas y oportunas.

(Minedu, 2015, p. 12)

Es decir, el líder pedagógico debería ser un profesional capaz de gestionar el currículo, promover el cambio en la institución educativa y monitorear la labor docente.

### 2.1.4.3 FUNCIONES DEL LÍDER PEDAGÓGICO

En las Rutas de Aprendizaje (Minedu, 2013, p. 11), establece las siguientes funciones del líder pedagógico con relación a la gestión pedagógica:

- **Establecer dirección:**

- Construir una visión compartida de cambio.
- Fomentar el conocimiento y aceptación de objetivos y metas.
- Tener altas expectativas de los estudiantes.

- **Promover el desarrollo de capacidades:**

- Brindar apoyo individual a cada docente
- Dar reconocimiento y estímulo a las buenas prácticas pedagógicas.

- **Rediseñar la organización:**

- Promover una cultura colaborativa (formación de equipos pedagógicos).
- Organizar la institución para facilitar el trabajo pedagógico.
- Involucrar a la familia y a la comunidad en acciones que favorezcan el aprendizaje de los estudiantes.

- **Gestionar el aprendizaje:**

- Dar apoyo técnico a los docentes.
- Monitorear la práctica pedagógica de los docentes.
- Asesorar y orientar a los docentes mediante sesiones de aprendizaje “demostrativas”.
- Dar disposiciones para que los profesores se concentren en su labor pedagógica.

Rodríguez-Molina (2011, p. 257) señala que el líder pedagógico debe realizar las siguientes funciones o tareas:

- Planificar, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos de la institución educativa.
- Hacer seguimiento y evaluación de los planes y programas de estudio, así como de las estrategias para su implementación.
- Organizar y orientar el trabajo técnico-pedagógico en sus diversas etapas.
- Organizar y orientar el desarrollo profesional de los docentes de la institución educativa.
- Implementar mecanismos para sistematizar la información acerca de la “implementación curricular y de los resultados de aprendizaje”.
- Supervisar y monitorear el trabajo pedagógico, mediante visitas frecuentes a las aulas.

Sobero Hinostraza enfatiza que la misión fundamental del director es lograr los objetivos educacionales y que, antes que por sus jefes, debe estar controlado por los objetivos de la institución:

La misión del director debe estar basada en las tareas a realizarse a fin de lograr los objetivos educacionales. Debe ser una misión real, una contribución visible y si es posible claramente mensurable; el director debe ser dirigido y controlado por los objetivos, antes que por sus jefes o superiores (Sobero Hinostraza, 2003, p. 204).

## **2.1.5 GESTIÓN EDUCATIVA**

### **2.1.5.1 DEFINICIÓN**

Alvarado Oyarce (1999, p. 18) diferencia la administración educativa de la gestión educativa. La primera, nos dice, es “el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo, a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad que sirve”; la gestión educativa, por su parte, “es la aplicación de la teoría de la administración educativa. Es decir, la primera es el marco teórico y la segunda es el marco operativo”.

Beatriz Borjas define la gestión como “el conjunto de acciones que se realizan para lograr un objetivo determinado; el término gestión incluye las acciones de planificación, de ejecución de lo planificado, así como las acciones de control y

evaluación”. En la gestión educativa, por lo tanto, todos los agentes educativos (directivos, docentes, administrativos, padres de familia) son responsables de dicha gestión, pues sus acciones están enmarcadas en el propósito educativo de lograr que los estudiantes desarrollen las diversas competencias previstas en el currículo (Borjas, 2003, p. 11-13).

Juan Casassus nos dice que la gestión educativa es la “aplicación de los principios de la gestión a la educación. Pero más que una disciplina teórica, es la aplicación de los fundamentos teóricos de la gestión en la labor educativa”. Esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa, nos dice Casassus. En consecuencia, “la gestión educativa es una disciplina en la cual se interrelacionan la teoría sobre gestión, la política educativa y la práctica educativa misma”. (Casassus, 2000, p. 2)

Acuña Damiano asume la gestión educativa “como el conjunto de procesos de socialización y aprendizaje”. Este autor señala que la gestión educativa es un tipo especial de gestión, pues es “la gestión de una institución en la cual se desarrollan procesos educativos, que atraviesan todas las acciones y espacios de la institución: desde lo estrictamente pedagógico hasta los procesos organizacionales que hacen posible o no aprendizajes de calidad”. La gestión educativa es, para este autor, “el conjunto de condiciones institucionales requeridas para el desarrollo de aprendizajes de calidad” (Acuña Damiano, 2010, p. 24-25).

#### **2.1.5.2 ÁMBITOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Vereau y Cojal Loli (s/f, p. 24) señalan que existen dos ámbitos de la gestión educativa: el macrosistema educativo y el microsistema educativo.

##### **a) *Macrosistema educativo***

Tiene a su cargo la administración nacional, regional y local del quehacer educativo. Sus responsabilidades principales son:

- Definición del plan nacional, políticas y normatividad básica;

- Asignación presupuestal;
- Selección y designación de los recursos humanos;
- Infraestructura y servicios básicos;
- Supervisión general; y
- Diseño del Currículo Nacional.

### ***b) Microsistema educativo***

Es aquel que tiene a su cargo la gestión de una determinada institución educativa, sea del nivel inicial, primario, secundario o superior. Sus principales responsabilidades son: “Aplicación de las políticas; cumplimiento de la normatividad vigente; ejecución presupuestal; y gestión institucional interna”.

### **2.1.5.3 PROCESOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

Según Alvarado Oyarce (1999, pp. 171 - 204), los procesos de la gestión educativa son cuatro: gestión de recursos académicos, gestión de recursos humanos, gestión de recursos materiales y gestión de recursos financieros.

Veamos, a continuación, en resumen qué nos dice Alvarado Oyarce sobre cada uno de dichos procesos.

#### **a) Gestión de recursos académicos**

“Se refiere a las diversas actividades que se ejecutan en las instituciones educativas con el fin de lograr los objetivos educacionales”. También se les denomina aspectos académicos o técnico-pedagógicos y son de dos clases:

\* *Los aspectos académicos*, “que están orientados al desarrollo educativo del estudiante” (currículo, supervisión, orientación y bienestar del estudiante, evaluación pedagógica, etc.);

\* *Los servicios académicos*, que ayudan al aspecto técnico-pedagógico o académico, y entre los cuales se puede considerar: registro y control de alumnos (matrícula, asistencia, organización del horario, etc), control de personal, registro contable, etc.

#### **b) Gestión de recursos humanos**

Se refiere a la administración de personal de las instituciones educativas. Es una actividad compleja y de gran importancia, pues las personas que laboran en una institución educativa son “el recurso más valioso y estratégico para el logro de los objetivos de la organización”.

### **c) Gestión de recursos materiales**

“La gestión de este tipo de recursos se refiere a la infraestructura educativa”. En esta denominación se incluye la construcción (o adquisición), así como también el mantenimiento y la seguridad de: edificios (aulas, locales e incluso terrenos); equipos (mobiliario e instalaciones); y material educativo en general.

### **d) Gestión de recursos financieros**

Se refiere a la utilización y aplicación correcta, oportuna y racional de los recursos asignados.

Según el Ministerio de Educación del Perú (MED – UNESCO, 2011, pp. 42-48), los procesos de la gestión educativa son: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Estos cuatro procesos también son denominados como momentos del “Ciclo de Deming”. Mediante la aplicación del mencionado ciclo, “la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles”.

Veamos en qué consisten estos procesos de la gestión educativa.

#### **a) Planificar**

En este momento de la gestión educativa, “el director juntamente con su equipo decide qué hacer para lograr los objetivos institucionales y cómo hacerlo, en concordancia con la misión y la visión del Proyecto Educativo Institucional”. Esto implica también saber de qué recursos disponemos, qué necesitamos y qué obstáculos debemos superar para lograr lo que nos proponemos.

Es sumamente importante realizar una buena planificación, pues permite usar de la mejor manera los recursos materiales, que por lo general en las instituciones educativas públicas son escasos, el tiempo y las energías.

### **b) Hacer**

Hacer es el primer momento de la ejecución de lo planificado.

En este momento de la gestión, la dirección debe facilitar la acción integrada y coordinada de los profesores, alumnos, padres de familia y otros agentes educativos. También corresponde a este momento los procesos de organización de los recursos existentes, la distribución de tareas, la toma de decisiones, así como la delegación de funciones.

### **c) Verificar**

Este proceso de la gestión educativa nos permite asegurar que la ejecución de las diversas acciones relacionadas con “la labor educativa y con el logro de los objetivos institucionales están en concordancia con la planificación realizada previamente”.

El momento de la verificación brinda la oportunidad de revisar y evaluar “el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los objetivos trazados en la planificación”.

Mediante la evaluación se podrá identificar los avances en la ejecución de lo planificado, así como también las dificultades “para el logro de los objetivos propuestos por la institución”.

### **d) Actuar**

Actuar es el segundo momento de ejecución del proceso de gestión educativa.

En este momento se tiene como referencia los resultados de la evaluación y “se realiza los reajustes necesarios en la programación y la asignación de recursos para la consecución de las metas”.

Verificar y Actuar, los dos últimos momentos del “Ciclo de Deming”, corresponden a la evaluación y monitoreo de la acción educativa.



#### **2.1.5.4 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa tiene cuatro dimensiones, cada una de las cuales está interrelacionada con las otras tres (Minedu – Unesco, 2011, pp. 32-37).

##### **a) Dimensión institucional**

La dimensión institucional de la gestión educativa corresponde a las diferentes formas de organización de la comunidad educativa para el adecuado funcionamiento de la institución.

Esta dimensión es determinante para el buen funcionamiento de la institución educativa como un ente orgánico o sistémico. Incluye los dos aspectos de la estructura institucional: la formal (organigramas, distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) y la “estructura informal (formas de relacionarse, ritos y ceremonias que identifican a la institución, clima institucional)”.

Sobre la importancia de esta dimensión de la gestión educativa, se indica lo siguiente:

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. (Minedu – Unesco, 2011, p. 36)

##### **b) Dimensión administrativa**

Esta dimensión de la gestión educativa “se encarga de velar por el cumplimiento de las normas educativas y la supervisión al personal de la institución educativa”. En forma general, se puede decir que en la dimensión administrativa “se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y

control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa” (Minedu – Unesco, 2011, p. 36).

### **c) Dimensión pedagógica**

La dimensión pedagógica se refiere al proceso mismo de enseñanza-aprendizaje y es, por consiguiente, el proceso fundamental que gestionan las instituciones educativas. La planificación curricular, las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, la utilización de materiales y recursos didácticos, así como también “la labor de los docentes, las estrategias didácticas, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente, etc., forman parte de esta dimensión de la gestión educativa”.

### **d) Dimensión comunitaria**

Sobre esta dimensión de la gestión educativa, en el citado documento se dice lo siguiente:

Esta dimensión hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria.

También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. (MINEDU – UNESCO, 2011, P. 37).

En nuestro país, por lo general, la gestión educativa se ha centrado en la dimensión administrativa, descuidando las otras dimensiones, especialmente la pedagógica.

La gestión de las escuelas se asume convencionalmente como una función básicamente administrativa, desligada de los aprendizajes, centrada en la formalidad de las normas y las rutinas de enseñanza, invariables en cada contexto;

basada además en una estructura cerrada, compartimentada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentran en la cúpula, manteniendo a docentes, padres de familia y estudiantes en un rol subordinado, y el control del orden a través de sistema esencialmente punitivo. (Guerrero, 2012; citado por Minedu, 2014, p. 12)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

El Ministerio de Educación (2014, p. 16) nos dice lo siguiente sobre este tema:

[...] podemos entender el liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa.

Se habla de liderazgo pedagógico del director de una institución educativa cuando este, como líder formal, prioriza la gestión pedagógica en la gestión de la institución. Esto no significa que debe descuidar la parte administrativa de su gestión, sino que debe enfocarse en “mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, mediante una serie de acciones como dirigir la planificación curricular, ejecutar el monitoreo, la supervisión y la evaluación del trabajo pedagógico”, así como también en mejorar “las condiciones de la escuela y contribuir con el desarrollo profesional de los docentes” (Minedu, 2014).

Se habla también de liderazgo pedagógico cuando los docentes participan en la toma de decisiones y asumen responsabilidades en la gestión pedagógica de la escuela. Es decir, cuando más allá de su labor eficiente en el aula, se involucran activamente en la elaboración e implementación de proyectos institucionales para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.2.2 GESTIÓN EDUCATIVA**

La gestión educativa es la “aplicación de los fundamentos teóricos de la gestión en la labor educativa” (Alvarado Oyarce, 1999, p. 17). “Esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa; en consecuencia, la

gestión educativa es una disciplina en la cual se interrelacionan la teoría sobre gestión, la política educativa y la práctica educativa misma” (Casassus, 2000, p. 2).

La gestión educativa es la manera cómo el director, como líder formal, gestiona la escuela. Muchos directores priorizan la gestión administrativa; otros, en cambio, se enfocan en la gestión pedagógica, es decir, tienen como propósito mejorar significativamente los aprendizajes de los estudiantes.

### **2.2.3 PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO**

Uno de los significados de la palabra programa es: “Proyecto ordenado de actividades” (DRAE, 2003). Por su parte, la Universidad Católica del Norte (UCN), de Antioquía, Colombia, en un texto web titulado “Lineamientos programas de investigación”, define el término programa de investigación como:

Una estrategia genérica de las comunidades académicas investigativas (CAI) que busca poner en operación intenciones investigativas institucionales (focos de investigación debidamente fundamentados) a través de un conjunto de proyectos o actividades complementarias orientadas al logro de un objetivo común que tiende a resolver uno o varios problemas o a crear oportunidades en los ámbitos del conocimiento o sectores sociales, empresariales, económicos, territoriales. (UCN)

En concordancia con estas definiciones, entendemos el término Programa como un conjunto de acciones estratégicas que están orientadas a lograr un fin determinado. En este caso, el Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico se propone brindar al director, coordinadores pedagógicos y personal docente de la Institución Educativa “Ramón Castilla” de Luya los conocimientos fundamentales sobre liderazgo pedagógico, asumiendo este como una función compartida y distribuida entre los entes directamente involucrados en la gestión pedagógica de dicha Institución Educativa; además, se busca propiciar espacios para la reflexión y evaluación de la gestión pedagógica. Todo esto con el fin de identificar debilidades y fortalezas e implementar estrategias adecuadas para mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 HIPÓTESIS**

El Programa de Desarrollo de Liderazgo Pedagógico es un constructo válido a criterio de expertos para el mejoramiento de la gestión educativa en la Institución Educativa “Ramón Castilla” de Luya.

### **3.2 VARIABLES**

Variable independiente: Programa de Desarrollo de Liderazgo Pedagógico.

Variable dependiente: Gestión Educativa.

### **3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES**

#### **3.3.1 Programa de Desarrollo de Liderazgo Pedagógico**

Uno de los significados de la palabra programa es: “Proyecto ordenado de actividades” (DRAE, 2003). La Universidad Católica del Norte (UCN) de Antioquia, Colombia, define un programa de investigación como la estrategia mediante la cual las comunidades académicas investigativas implementan un conjunto de proyectos o actividades con el fin de resolver uno o varios problemas institucionales.

En concordancia con estas definiciones, entendemos que un programa de desarrollo de liderazgo pedagógico es el conjunto de acciones estratégicas que tienen como propósito brindar al director, coordinadores pedagógicos y personal docente de una Institución, en este caso la Institución Educativa “Ramón Castilla” de Luya, los conocimientos fundamentales sobre liderazgo pedagógico; además, se busca propiciar espacios para la reflexión y evaluación de la gestión pedagógica. Todo esto con el fin de identificar debilidades y fortalezas e implementar estrategias adecuadas para mejorar los aprendizajes en los estudiantes.

#### **3.3.1 Gestión Educativa**

La gestión educativa es la “aplicación de los fundamentos teóricos de la gestión en la labor educativa” (Alvarado Oyarce, 1999, p. 17). “Esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa; en consecuencia, la

gestión educativa es una disciplina en la cual se interrelacionan la teoría sobre gestión, la política educativa y la práctica educativa misma” (Casassus, 2000, p. 2).

Se podría decir que la gestión escolar es la manera cómo el director, como líder formal, gestiona la escuela.

### 3.4 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

**Tabla 3:**

#### 3.4.1 Matriz operacional de la variable dependiente

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
GESTIÓN EDUCATIVA	I. GESTIÓN PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Motivación para el desempeño docente.</li> <li>-Interés por el aprendizaje de los alumnos.</li> <li>-Fomento del mejoramiento de la enseñanza.</li> <li>-Reconocimiento del desempeño docente.</li> <li>-Toma de decisiones.</li> <li>-Promoción del trabajo en equipo.</li> <li>-Innovador y visionario.</li> <li>-Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza.</li> <li>-Desarrollo de la visión con los docentes.</li> <li>-Promoción de la innovación y capacitación del docente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5. Totalmente de acuerdo,</li> <li>4. De acuerdo,</li> <li>3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo,</li> <li>2. En desacuerdo,</li> <li>1. Totalmente en desacuerdo.</li> </ul>

	<p>II. GESTIÓN INSTITUCIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solución de conflictos.</li> <li>-Comunicación horizontal.</li> <li>-Clima institucional.</li> <li>-Existencia del PEI.</li> <li>-Aplicación y uso del PEI.</li> <li>-Relaciones con los padres de familia.</li> <li>-Creación de una cultura institucional innovadora.</li> <li>-Modelo y ejemplo de persona.</li> <li>-Cumplimiento de las normas y reglamentos.</li> <li>-Colaboración y participación del docente.</li> </ul>	
	<p>III. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualización y capacitación del director</li> <li>-Eficacia y eficiencia en sus funciones.</li> <li>-Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos.</li> <li>-Satisfacción por la gestión del director.</li> <li>-Respeto y apoyo de los docentes.</li> <li>-Conocimiento y capacidad directiva.</li> <li>-Administración de los recursos humanos.</li> <li>-Mantenimiento y mejoramiento de los recursos materiales.</li> </ul>	



	IV. ESTILO DE LIDERAZGO	-Estilo anárquico o liberal -Estilo democrático. -Estilo autoritario -Estilo situacional.	
--	-------------------------	--	--

**Tabla 4:**

**3.4.2 Matriz operacional de la variable independiente**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES
PROGRAMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO	PLANIFICACIÓN	- Fundamentado en teorías de liderazgo pedagógico y gestión educativa - Resultados del diagnóstico - Objetivos - Actividades (lo que se hace en la ejecución y evaluación) - Recursos - Evaluación	Adecuado  Inadecuado
	EJECUCIÓN	- Sensibilización - Sesiones - Talleres - Compartir - Exposición de Productos	
	EVALUACIÓN	- Auto evaluación - Heteroevaluación - Coevaluación	

### **3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo descriptivo con propuesta. Sobre la investigación descriptiva, Hernández Sampieri, Fernández Gallardo y Lucio Baptista (2014, p. 92) explican lo siguiente:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

Este trabajo es descriptivo porque, a través de uno de sus objetivos específicos, se orienta a diagnosticar el estilo de liderazgo en la I.E. Ramón Castilla de Luya, Amazonas, según percepción docente.

Con relación a la propuesta como forma de investigación, Lerma González (2009; p. 29), indica:

La propuesta es un instrumento de trabajo para discusión con colegas y representantes de instituciones interesadas o que puedan apoyar el proyecto. En la propuesta el investigador plantea el tema que desea estudiar, sustenta su importancia y su viabilidad. La importancia está relacionada con el aporte, ya sea práctico, metodológico, teórico, o por la utilidad de los resultados del estudio. La viabilidad se refiere a la posibilidad de realizar la investigación oportunamente, según se cuente con los recursos humanos, económicos y técnicos necesarios.

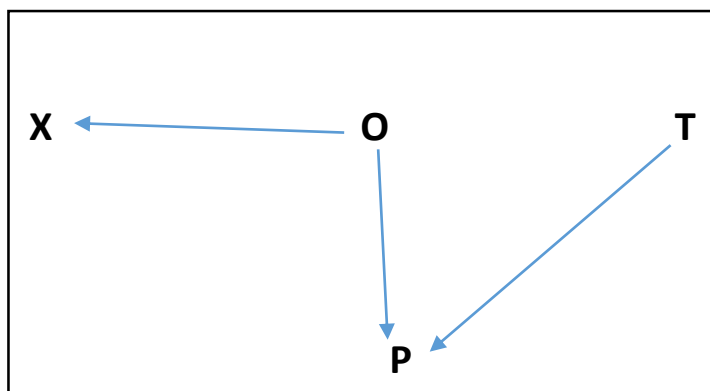
La propuesta que realizamos en la presente investigación es un Programa para el desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa de la I.E. Ramón Castilla de Luya, Amazonas, y ha sido elaborada tomando como base la teoría sobre liderazgo educativo y los resultados de la encuesta aplicada a los docentes de la mencionada I.E sobre el estilo de liderazgo del Director de dicha Institución. Se propone un Programa para el desarrollo del liderazgo pedagógico en la mencionada I.E.

### 3.6 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se basa en un diseño no experimental. “La investigación no experimental es la que no manipula deliberadamente las variables a estudiar. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlos” (Cortés Cortés e Iglesias León, 2004; p. 27).

En la presente investigación, no se realizó ningún experimento; solamente se describe y explica el estilo de liderazgo directivo en la I.E. Ramón Castilla de Luya y, a partir de los resultados de dicha observación y de la teoría sobre liderazgo educativo, se ha elaborado una propuesta.

Mediante el siguiente esquema se podría representar el diseño no experimental de esta investigación descriptiva con propuesta:



Donde:

X = Realidad (estilo de liderazgo del director de la I.E. Ramón Castilla de Luya, Amazonas, según percepción de docentes de dicha I.E.)

O = Observación de la realidad (X) mediante la aplicación de encuesta a docentes y procesamiento de los datos obtenidos.

T = Análisis teórico de la bibliografía relacionada con el tema.

P = Propuesta basada en la observación y la teoría.

### **3.7 POBLACIÓN**

La encuesta para identificar el estilo de liderazgo directivo se aplicó a todo el personal docente de la I.E. Ramón Castilla de Luya, el cual el año 2016 estuvo conformado por 27 docentes.

### **3.8 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.8.1 Método analítico**

Se analizó el liderazgo directivo en sus cuatro dimensiones: gestión pedagógica, gestión institucional, gestión administrativa y estilo de liderazgo.

#### **3.8.2 Método deductivo**

Este método nos permitió elaborar conclusiones, en base a los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los docentes de la I.E.

### **3.9 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.9.1 Técnicas de investigación**

##### **Gabinete**

Se utilizó material bibliográfico, de diversos autores, acerca de liderazgo, así como también diferentes trabajos de investigación sobre liderazgo educativo, para elaborar el marco teórico de la presente investigación.

##### **Encuesta**

La aplicación de una encuesta a los docentes de la I.E. nos permitió recoger información relevante sobre el estilo de gestión del director de la I.E Ramón Castilla de Luya (variable dependiente).

##### **Validación de instrumento de investigación y propuesta**

La encuesta aplicada a docentes de la IE Ramón Castilla de Luya sobre estilos de liderazgo, así como el Programa para el desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en el IE Ramón Castilla del distrito de Luya, propuesto en el presente trabajo de investigación, han sido validados por expertos.

### **3.9.2 Instrumentos de investigación**

Para recoger la información se utilizó una encuesta a profesores sobre estilo de liderazgo en la Institución Educativa. Este instrumento ha sido elaborado y validado por Zarate Ramírez, Dilma (2011). La encuesta recoge datos sobre la percepción de los docentes acerca de cuatro dimensiones del liderazgo directivo; estas dimensiones son las siguientes:

- Gestión pedagógica (10 ítems)
- Gestión institucional (10 ítems)
- Gestión administrativa (8 ítems)
- Estilo de liderazgo (4 ítems)

## **IV. RESULTADOS**

**Tabla 5:**

**4.1 Resultados obtenidos en la encuesta a profesores sobre estilo de liderazgo en la I.E. Ramón Castilla de Luya.**

<b>ITMS</b>		1	2	3	4	5	Total
<b>Gestión Pedagógica</b>							
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	0	3	12	10	2	27
2	EL director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	2	5	9	10	1	27
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	7	3	12	4	1	27
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	5	8	10	4	0	27
5	El director toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	5	7	8	7	0	27
6	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.	5	6	11	5	0	27
7	El director promueve el trabajo en equipo.	6	3	10	7	1	27
8	El director logra compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	2	6	11	6	2	27
9	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.	4	8	11	3	1	27
10	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.	7	2	9	9	0	27
<b>Gestión Institucional</b>							
11	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.	2	8	8	8	1	27
12	El director generalmente demuestra una comunicación horizontal.	3	3	8	12	1	27
13	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	4	7	7	8	1	27
14	La I.E tiene el PEI.	0	1	4	9	13	27
15	La I.E aplica el PEI.	1	5	9	7	5	27
16	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.	5	6	9	7	0	27
17	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.	0	6	7	12	2	27

18	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.	1	4	10	8	4	27
19	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	2	8	7	7	3	27
20	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas	1	9	6	10	1	27
<b>Gestión Administrativa</b>							
21	El director demuestra eficacia en el desarrollo de sus funciones.	7	2	10	8	0	27
22	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.	3	5	10	7	2	27
23	El director se actualiza y capacita permanentemente.	2	3	7	9	6	27
24	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	2	5	7	12	1	27
25	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñar el cargo.	3	6	6	11	1	27
26	El director es emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.	0	6	10	7	4	27
27	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.	1	7	7	11	1	27
28	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa.	1	6	5	12	3	27
<b>Estilo</b>							
29	El director muestra un estilo anárquico o liberal(dejar hacer, dejar pasar)	3	4	6	12	2	27
30	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones.	1	5	8	11	2	27
31	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario.	3	10	10	4	0	27
32	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.	5	1	15	6	0	27

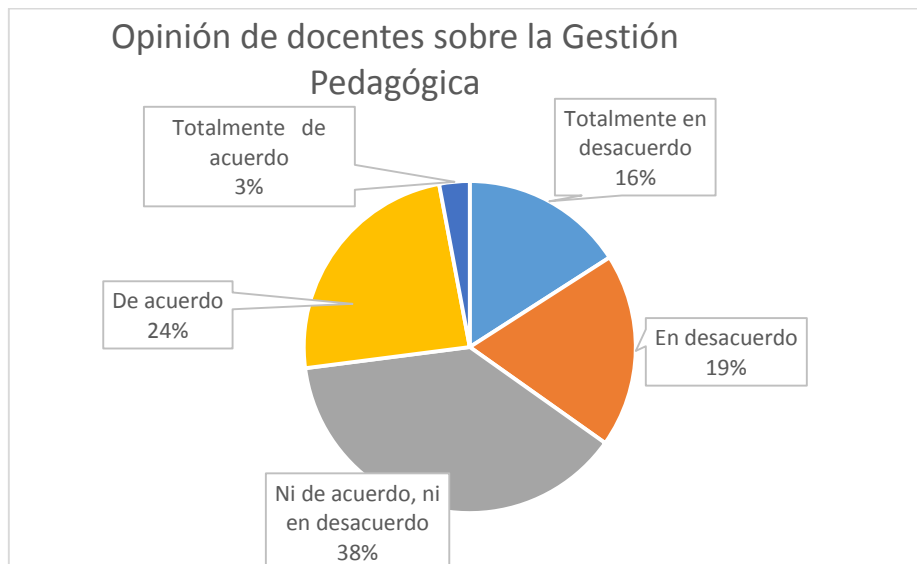
LEYENDA

5 = Totalmente de acuerdo
4 = De acuerdo
3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2 = En desacuerdo
1 = Totalmente en desacuerdo



#### 4.1.1 Sobre la gestión pedagógica

Figura 1



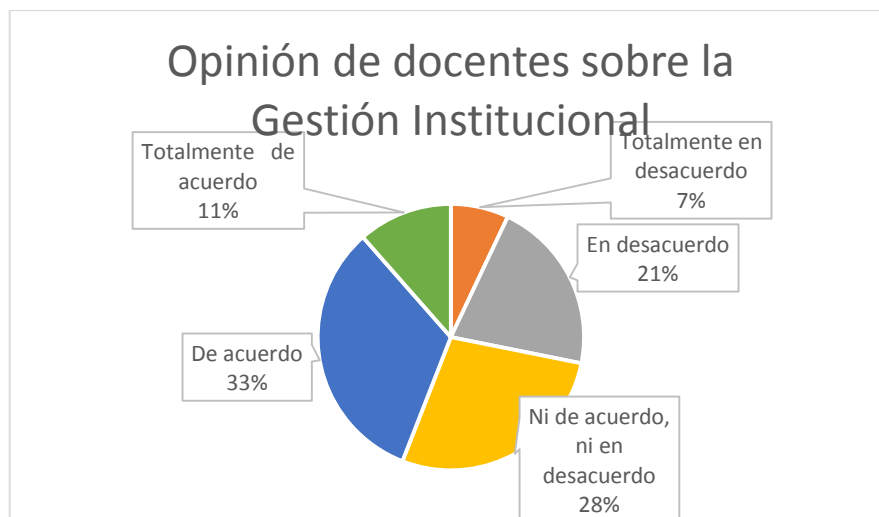
Fuente: encuesta a docentes de la I.E Ramón Castilla

La figura 1 nos muestra la opinión de los docentes con relación a la gestión pedagógica del director de la I.E. Ramón Castilla de Luya. Como podemos apreciar, el 38 % de los docentes manifiestan una posición neutral con relación a esta dimensión del liderazgo directivo; el 24 % manifiestan estar de acuerdo y el 3% expresa total acuerdo; y un 35 % manifiestan su desacuerdo, de los cuales el 16 % expresan total desacuerdo.

En cuanto a esta dimensión de la gestión educativa del director, solo el 27 % de los docentes (24 % de acuerdo y 3 % totalmente de acuerdo) está de acuerdo. Es decir, menos de la tercera parte de la población docente opina a favor del liderazgo pedagógico ejercido por el director, como parte de su gestión educativa.

#### 4.1.2 Sobre la gestión institucional

Figura 2

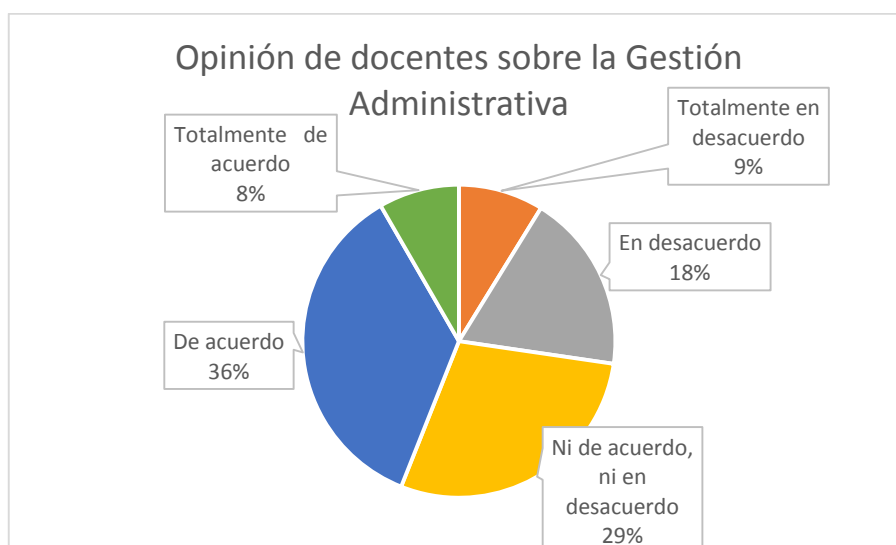


Fuente: encuesta a docentes de la I.E Ramón Castilla

La figura 2 nos muestra la opinión de los docentes con relación a la gestión institucional del director de la I.E. Ramón Castilla de Luya. En este caso, los docentes que están de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta dimensión de la gestión del director, suman el 44%; los docentes que están en desacuerdo y en total desacuerdo suman el 28%; y, finalmente, el 28% manifiesta una posición neutral.

#### 4.1.3 Sobre la gestión administrativa

Figura 3



Fuente: encuesta a docentes de la I.E Ramón Castilla

La figura 3 nos muestra la opinión de los docentes con relación a la gestión administrativa del director de la I.E. Ramón Castilla de Luya. Como podemos apreciar, el 36% de docentes se manifiesta de acuerdo y el 8%, totalmente de acuerdo; el 27% expresa su desacuerdo, y, finalmente, el 29% manifiestan una posición neutral.

La siguiente tabla nos permite comparar la opinión de los docentes acerca de estas tres dimensiones del liderazgo directivo.

**Tabla 6:**

**Resumen de la opinión de docentes sobre dimensiones de liderazgo directivo**

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO DIRECTIVO	ÍNDICES					TOTAL
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
Gestión pedagógica	16%	19%	38%	24%	3%	100%
Gestión institucional	7%	21%	28%	33%	11%	100
Gestión administrativa	9%	18%	29%	36%	8%	100%

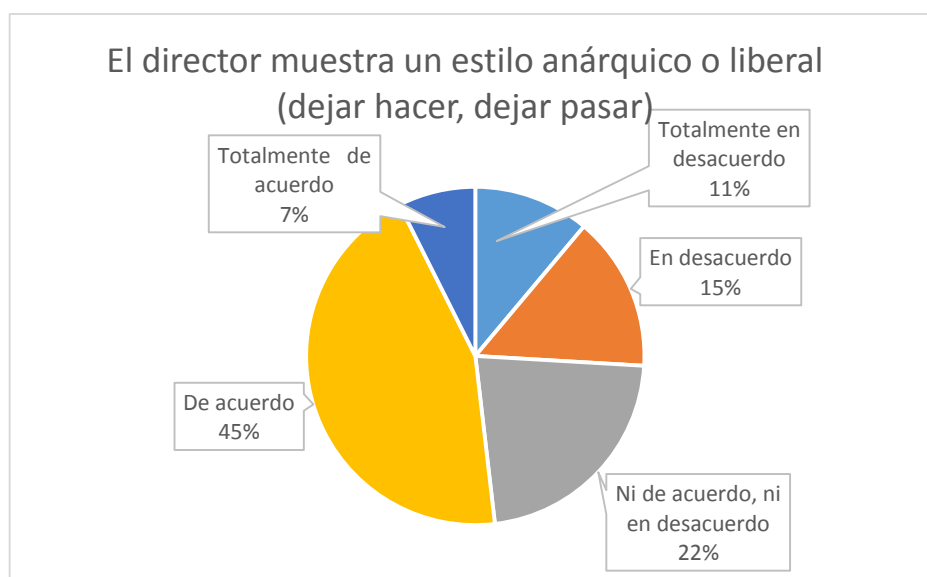
Fuente: encuesta a docentes de la I.E Ramón Castilla

Si comparamos los resultados que nos muestra la tabla 6, podemos concluir que hay una mejor opinión de los docentes acerca de la gestión institucional y administrativa: en ambos casos, sumando los índices De acuerdo y Totalmente de acuerdo, el 44% se manifiesta de acuerdo con la gestión del director. En cambio, en la gestión pedagógica solo el 27 % manifiesta una opinión favorable.

Con relación a la gestión pedagógica del director, podemos ver también que, a pesar del alto porcentaje de docentes que no manifiestan su opinión (38%), el 16% se manifiesta en total desacuerdo y el 19% en desacuerdo; es decir, más de la tercera parte de la población docente (35%) percibe la gestión pedagógica del director como un problema.

#### 4.1.4 Sobre el estilo de liderazgo predominante del director

Figura 4



Fuente: encuesta a docentes de la I.E Ramón Castilla

Esta figura nos muestra la opinión de los docentes con relación al estilo predominante del director de la I.E Ramón Castilla: el 52% opina que el director muestra un estilo anárquico o liberal (45% de acuerdo y 7% totalmente de acuerdo).

## CONCLUSIONES

- Según la encuesta aplicada, aproximadamente la tercera parte de docentes de la IE Ramón Castilla del distrito de Luya, región Amazonas, percibe que el director de dicha IE no ha dado la atención debida a la gestión educativa. Si sumamos los índices totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, tenemos los siguientes resultados: con relación a la gestión pedagógica, el 35 %; sobre la gestión institucional, el 28 %; acerca de la gestión administrativa, el 27 %.

- Un considerable porcentaje de docentes de la IE Ramón Castilla de Luya muestra indiferencia (ni de acuerdo, ni en desacuerdo) con relación a la gestión educativa del director de dicha IE. En cuanto a la gestión pedagógica, el 38 %; con relación a la gestión institucional, el 28 %; y acerca de la gestión administrativa, el 29 %.

- La percepción favorable (si sumamos los índices de acuerdo y totalmente de acuerdo) de los docentes de la IE Ramón Castilla de Luya acerca de la gestión educativa del director de dicha IE es la siguiente: acerca de la gestión pedagógica, el 27 %; sobre la gestión institucional y la gestión administrativa, el 44 %.

- De las tres dimensiones del liderazgo directivo, es en la gestión pedagógica donde el director de la IE Ramón Castilla de Luya tiene el mayor porcentaje de desaprobación (el 35 %, si sumamos los índices totalmente en desacuerdo y en desacuerdo). Es decir, más de la tercera parte de los docentes percibe que el director no ha dado la atención debida a esta dimensión de la gestión educativa.

- En cuanto al estilo de liderazgo predominante del director de la IE Ramón Castilla de Luya, el 45 % está de acuerdo y el 7 % totalmente de acuerdo en que el director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar). Con relación a la gestión pedagógica, esto significa que el director no ha asumido el liderazgo pedagógico que le corresponde: monitorear el trabajo de los docentes, brindarles asesoría personalizada según corresponda, promover la capacitación del personal docente, etc.

- Para lograr el mejoramiento significativo de la gestión educativa en la IE Ramón Castilla de Luya, y, en consecuencia, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, es necesario que el director asuma con mayor convicción y

responsabilidad la dimensión pedagógica del liderazgo directivo; es decir, debe priorizar y optimizar la gestión pedagógica.

- El Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la Institución Educativa Ramón Castilla del distrito de Luya, Amazonas, propuesto en esta investigación, ha sido validado por expertos.

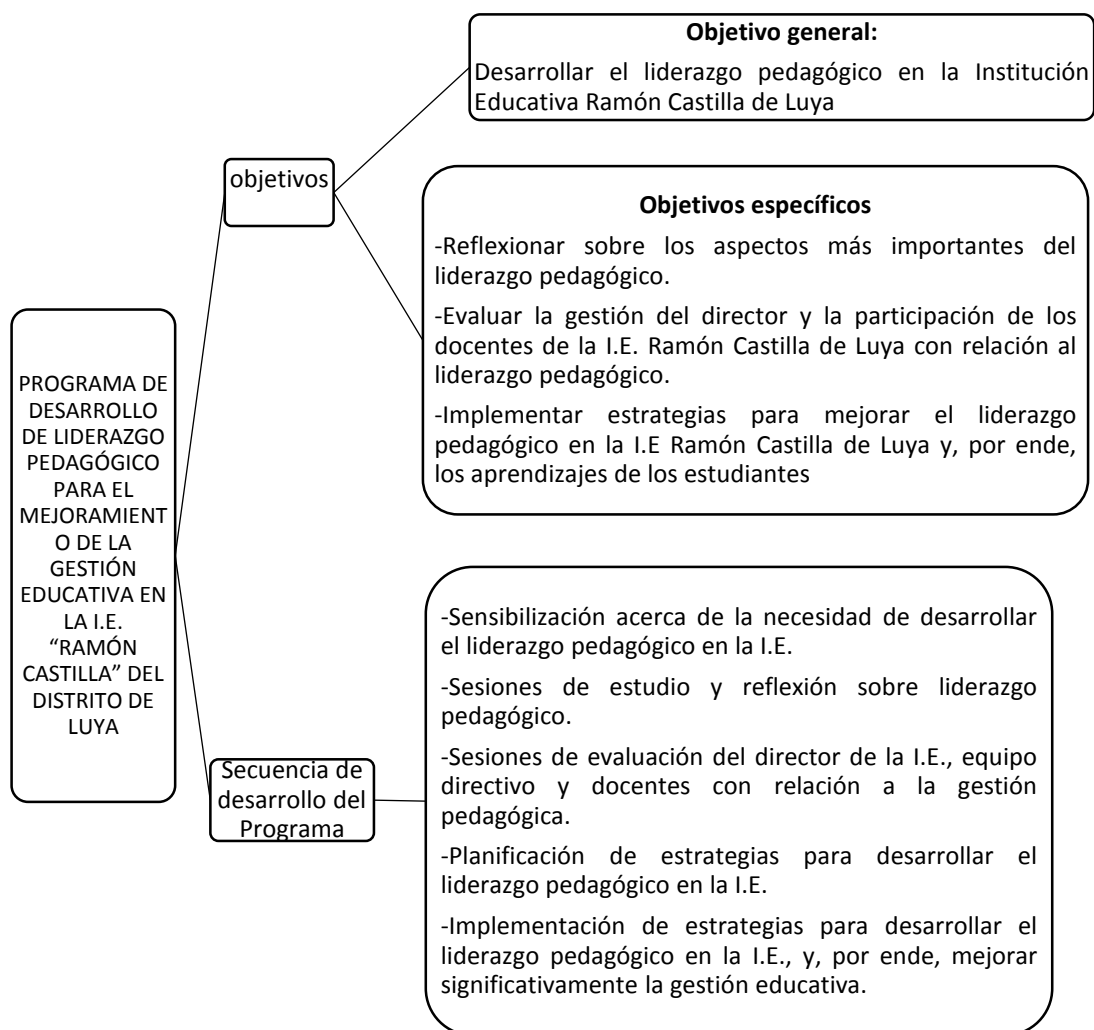
## **SUGERENCIAS**

- El director de la institución educativa Ramón Castilla de Luya, región Amazonas, debería priorizar y optimizar la dimensión pedagógica del liderazgo directivo para lograr el mejoramiento significativo de la gestión educativa en la IE a su cargo. Esto implica que, por ejemplo, dedique más horas de su jornada laboral al acompañamiento docente en el aula, brinde asesoría personalizada a los docentes según sus necesidades, fomente el trabajo docente en equipos, esté más atento a los aprendizajes que realizan los estudiantes, etc.

- El director de la I.E. Ramón Castilla de Luya, región Amazonas, debería implementar el “Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E Ramón Castilla del distrito de Luya”, que se propone en esta investigación.

- Para la implementación de la propuesta denominada “Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la I.E Ramón Castilla del distrito de Luya”, que se propone en esta investigación, se sugiere al Director de la I.E Ramón Castilla que coordine con la UGEL Luya, para efectos de certificación a los participantes, y con el personal docente de la I.E a su cargo, para comprometer su participación activa y responsable durante el desarrollo del Proyecto.

## SÍNTESIS GRÁFICA DE LA PROPUESTA



El presente Programa tiene como objetivo general el desarrollo del liderazgo pedagógico para el mejoramiento de la gestión educativa en la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya, Amazonas. Con este propósito se realizará un conjunto de sesiones de aprendizaje y reflexión sobre liderazgo, liderazgo pedagógico y gestión educativa en general; también se realizará talleres de evaluación del liderazgo pedagógico y de la gestión pedagógica en la I.E. Ramón Castilla, en particular, así como la planificación e implementación de estrategias para desarrollar el liderazgo pedagógico en dicha I.E.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Damiano, F. A. (2010). *Gestión Educativa*. Primera edición. Lima: Editorial San Marcos.
- Altamirano de la Cruz, J. (2013). Módulo de liderazgo transformacional para el mejoramiento del desempeño laboral de los docentes de la I.E. "Próceres de la Independencia" del distrito de San Juan de Lurigancho, 2013. (Tesis doctoral). Universidad César Vallejo.
- Alvarado Oyarce, O. (1999). *Gestión educativa. Enfoques y procesos*. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial de la Universidad de Lima.
- Alva Guerrero, L. L (2013). Liderazgo transformacional y gestión pedagógica de los directores de la UGEL 08 de la provincia de cañete, año escolar 2013 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. En:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10538/Alva\\_GLL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10538/Alva_GLL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ayoub Pérez, J. L. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985), *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá. Editorial Norma S.A.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Revista Educar*, vol. 47/2, pp. 253-275.  
[https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar\\_a2011v47n2p253.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xv47n2/educar_a2011v47n2p253.pdf)  
f Consultado el 22 de mayo de 2016.
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F.J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 2013; pp. 15-60.



<http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>. Consultado el 26 de mayo de 2016.

Borjas, B. (2003). La gestión educativa al servicio de la educación. Caracas: Fundación Internacional Fe y Alegría – Fundación Santa María.

Cabarcos Caminal, R. (2010), El líder y el liderazgo. Una reflexión sobre la importancia de la organización en la construcción del liderazgo. En: Ministerio de Defensa de España (ed.), El Liderazgo: motor del cambio, pp. 40–58, Centro Superior de Estudios de Defensa Nacional, Ministerio de Defensa de España.

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B), versión preliminar. En: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf> Consultado el 12 de junio de 2016.

Castillo Vásquez, V. D (2010). Relación del liderazgo de la directora y el desempeño laboral de las docentes de la I.E.I. N° 87 Callao 2009 (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.

Chamorro Miranda, D. J. (2005). Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España. En: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/edu/ucm-t28589.pdf>

Elmore, Richard (2010) Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.

Fischman, D. (2005). El líder transformador I. Primera edición. Lima: Universidad Peruana de Ciencias aplicadas (UPC) – El Comercio.

Freire, S. y Miranda, A. (2014). El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. Lima: Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE).

Fuentes Citron, A. V. (2011). Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad (Tesis de maestría). Universidad Metropolitana. Río Piedras, Puerto Rico.

- Gaspar, F. y Rojas, A. (2006). Bases de liderazgo en educación 1. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO).
- Goleman, D. (2005) Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business School Publishing Corporation. En:  
<http://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/HBR-Liderazgo-que-obtiene-resultados.pdf>. Consultado el 30 de mayo de 2016.
- Gómez Tafur, J. J. y Guadalupe Lobato, E. J. (2013). Aplicación del taller de liderazgo democrático al personal directivo, docente y administrativo, para mejorar la imagen institucional de la institución educativa secundaria “Ramón Castilla” de la provincia de Luya – Amazonas, 2012 (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo. Chachapoyas-Perú.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Gallardo C. y Lucio Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta. Ed. México: Mac Graw Hill.
- Idone Cochachi, T. M. (2012). Estilos de liderazgo del director según percepción docente y autoevaluación del desempeño docente en una institución de Ventanilla (Tesis de maestría). Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.
- Iglesias León, M. y Cortés Cortés, M. (2004). Generalidades sobre metodología de la investigación, Colección material didáctico N° 10. México: Universidad Autónoma del Carmen.
- Leithwood, K. (2009), ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Área de Educación Fundación Chile.
- Lerma González, H. D. (2009). Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. 4ta. Ed. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Maxwell, J. C. (2007). Desarrolle el líder que está en usted. 32° impresión. Ed. Grupo Nelson.
- Ministerio de Educación del Perú - Representación de la Unesco en el Perú (2011). Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2013). Rutas del aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones educativas. Lima, Perú.

- Ministerio de Educación del Perú (2014). Marco de Buen Desempeño del directivo. Directivos construyendo escuela. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú (2015). Compromisos de gestión escolar. Lima, Perú.
- O.C.D.E (1991) Escuelas y calidad de enseñanza. Informe Internacional. Barcelona: Paidós.
- Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes (UMC), Ministerio de Educación (s/f), Evaluación Censal de Estudiantes 2015. ¿Qué logran nuestros estudiantes en la ECE? 2° grado de Secundaria. Informe para la IE: Ramón Castilla Luya/Luya/Amazonas
- Ospina, W. (2012). La lámpara maravillosa. Cuatro ensayos sobre educación y un elogio de la lectura. Primera edición. Colombia: Editorial Random House Mondadori, S.A.
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2009). Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: política y práctica. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).
- Prieto Figueroa, L. B. (2003). El maestro como líder. Sexta edición. Caracas: Instituto Municipal de Publicaciones de la Alcaldía de Caracas.
- Rodríguez Molina, G. (Mayo-Agosto, 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. En: Educ. Vol. 14, N° 2, pp. 253-257. En: <http://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Consultado el 18 de mayo de 2016.
- Sílíceo Aguilar, Angulo Belloc y Síliceo Fernández. (2001). Liderazgo: el don del servicio. ¿Cómo quieres que te recuerden tus seguidores? Primera edición en español. México: McGRAWHILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies.
- Sobero Hinojosa, F. V. (2003), Cómo dirigir un Centro Educativo innovador. Lima: Editorial San Marcos.
- Universidad Católica del Norte. Lineamientos programas de investigación. Antioquia, Colombia. En:

<http://www.ucn.edu.co/sistema-investigacion/Documents/sistema-investigacion-innovacion/AnexosLineamientos/Anexo3.pdf>

Valdano, J. (2014). Los once poderes del líder. El fútbol como escuela de vida. México, D.F.: Editorial Cunecta.

Vereau, W. M. y Cojal Loli, B. (s/f). Gestión Educativa. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación (FACHSE) de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Zarate Ramírez, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.

Zubiría Zamper, J. (s/f). El liderazgo pedagógico. Artículo publicado en:  
<http://www.santillana.com.co/rutamaestra/edicion-13/pdf/6.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1

### ENCUESTA A PROFESORES SOBRE ESTILO DE LIDERAZGO EN LA I.E. "RAMÓN CASTILLA" DE LUYA

#### Estimado Maestro (a):

La presente encuesta es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de la información sobre el liderazgo en nuestra Institución Educativa. Se debe contestar con la mayor sinceridad. No hay que tener recelo alguno, se garantiza total discreción y absoluta reserva.

#### INFORMACIÓN GENERAL

1. Institución Educativa:	RAMÓN CASTILLA - LUYA	
2. Cargo que ocupa	Coordinador pedagógico ( )	Docente ( )
3. Condición laboral	Nombrado ( )	Contratado ( )
5.-.Formación	Educación ( )	
Profesional en:	Otro ( ) Indicar: _____	
6. Área curricular a su cargo:		

#### INSTRUCCIONES

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza el Director en la I.E. Debes marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

ITEMS		1	2	3	4	5
<b>Gestión Pedagógica</b>						
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
6	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
7	El director promueve el trabajo en equipo.					
8	El director logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
9	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.					
10	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento d la I.E.					
<b>Gestión institucional</b>						
11	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.					
12	El director generalmente demuestra una comunicación horizontal.					
13	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
14	La institución educativa tiene el PEI					
15	La institución educativa aplica el PEI.					
16	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
17	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la Comunidad.					

18	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.					
19	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
20	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.					
<b>Gestión administrativa</b>						
21	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.					
22	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.					
23	El director se actualiza y capacita permanentemente.					
24	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.					
25	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.					
26	El director es emprendedor, laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.					
27	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.					
28	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa					
<b>Estilo</b>						
29	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)					
30	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones					
31	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario					
32	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida					

**Fuente:**

Zarate Ramírez, Dilma (2011), Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. (Tesis de Maestría en Educación). Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



## **Anexo 2**

# **PROGRAMA DE EL DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. “RAMÓN CASTILLA” DEL DISTRITO DE LUYA**

## **1. JUSTIFICACIÓN**

El contexto actual presenta una serie de amenazas y oportunidades para la escuela. Entre las primeras, debemos mencionar el clima de inseguridad y violencia casi generalizada en nuestra sociedad; la corrupción de autoridades y funcionarios de diversos niveles de gobierno, que proponen malos ejemplos para la juventud; la inconciencia de grandes sectores de la población ante la depredación de los recursos naturales y el deterioro del ambiente; etc. En cuanto a las oportunidades, resaltamos el asombroso desarrollo de la tecnología, las becas de estudio, los materiales educativos en formato virtual al “alcance de un clic”, etc. En este contexto, sin duda la escuela y los docentes deben prepararse para asumir nuevos retos.

La teoría del liderazgo educativo (Bolívar, 2011; Elmore, 2010) señala que el liderazgo pedagógico del director de la IE es fundamental para el éxito de la gestión educativa de la escuela; por lo tanto, los directores deben priorizar la dimensión pedagógica del liderazgo educativo. En concordancia con estos planteamientos, el presente Programa de desarrollo de liderazgo pedagógico se propone brindar al director, equipo directivo y personal docente de la Institución Educativa “Ramón Castilla” de Luya los conocimientos fundamentales sobre liderazgo pedagógico, asumiendo este como una función compartida y distribuida entre los entes directamente involucrados en la gestión pedagógica de dicha Institución Educativa; además, se busca propiciar espacios para la reflexión y evaluación de la gestión pedagógica. Todo esto con el fin de identificar debilidades y fortalezas e implementar estrategias adecuadas para mejorar la gestión educativa.

Consideramos que, en general, es de suma importancia replantear la gestión educativa en la IE Ramón Castilla de Luya, enfatizando en la gestión y en el liderazgo pedagógico.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA**

### **2.1 OBJETIVOS**

#### **2.1.1 Objetivo general:**

- Desarrollar el liderazgo pedagógico en la Institución Educativa Ramón Castilla de Luya.

#### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Reflexionar sobre los aspectos más importantes del liderazgo pedagógico.
- Evaluar la gestión del director y la participación de los docentes de la I.E. Ramón Castilla de Luya con relación al liderazgo pedagógico.
- Implementar estrategias para mejorar el liderazgo pedagógico en la I.E Ramón Castilla de Luya y, por ende, la gestión educativa.

### **2.3 Participantes**

- Director de la I.E. Ramón Castilla de Luya.
- Coordinadores pedagógicos (03)
- Docentes de todas las áreas curriculares (27 docentes)

### **2.4 Secuencia de desarrollo del Programa**

El programa se desarrollará a través de las siguientes etapas:

- Sensibilización acerca de la necesidad de desarrollar el liderazgo pedagógico en la I.E.
- Sesiones de estudio y reflexión sobre liderazgo pedagógico.
- Sesiones de evaluación del director de la I.E., coordinadores pedagógicos y docentes con relación a la gestión pedagógica.
- Planificación de estrategias para desarrollar el liderazgo pedagógico en la I.E.
- Implementación de estrategias para desarrollar el liderazgo pedagógico en la I.E., y, por ende, mejorar significativamente la gestión educativa.
- Evaluación del Programa.

## 2.5 Duración del Programa

<b>Etapas de desarrollo del Programa</b>	<b>Sesiones por semana</b>	<b>Meses</b>
Sensibilización sobre la necesidad de desarrollar liderazgo pedagógico en la I.E.	1	2
Estudio y reflexión sobre liderazgo pedagógico	3	
Evaluación de la gestión pedagógica en la I.E.	1	
Planificación de estrategias para desarrollar el liderazgo pedagógico.	2	
Implementación de estrategias para desarrollar el liderazgo pedagógico en la I.E.		3
Evaluación del Programa		
<b>Total</b>		5

## 2.6 Cómo se desarrollará el Programa

Como actividad previa, se gestionará, en coordinación con la Dirección de la I.E. el reconocimiento oficial del Programa ante la Ugel Luya para efectos de estímulo mediante resolución o certificación para los participantes.

### ***2.6.1 Sensibilización sobre la necesidad de desarrollar liderazgo pedagógico en la I.E.***

1 sesión. 2 horas

- Se coordinará con la dirección de la I.E. para que convoque a una reunión de docentes de la I.E.
- Se observará un fragmento del film *Invictus* (Clint Eastwood, 2009) para apreciar la importancia del liderazgo en las organizaciones.
- Se comentará los resultados de la encuesta realizada sobre liderazgo directivo, asimismo se analizará y comentará los últimos resultados de aprendizaje en la I.E.
- Se propondrá la realización de sesiones de estudio o reuniones ordinarias de docentes una vez por semana, para el desarrollo del Programa.

### ***2.6.2 Sesiones de estudio y reflexión sobre liderazgo pedagógico***

1 sesión por semana. Total: 3 sesiones de 2 horas cada una.

- **Sesión 2**

- Lectura del relato breve titulado “El mejor de todos” (adaptación del cuento “El corazón ardiente de Danko” de Máximo Gorki).
- Diálogo, a partir del texto leído, acerca del liderazgo y su importancia.
- Estudio del tema: el liderazgo, clases e importancia.

- **Sesión 3**

- Lectura y comentario del cuento “El verdadero guía” (adaptación del cuento “La pinsha solitaria” de Orlando Egidio Casanova Heller).
- Estudio y reflexión sobre el liderazgo pedagógico y su importancia.

- **Sesión 4**

- Lectura del cuento “Apenas un puente”, de Joao Anzanello Carracosa.
- Diálogo, a partir del texto leído, acerca del rol del docente.
- Estudio y reflexión acerca del rol del docente y su participación en la gestión pedagógica de la I.E.

### **2.6.3 Sesiones de evaluación del director de la I.E., coordinadores pedagógicos y docentes con relación a la gestión pedagógica.**

1 sesión de 2 horas.

- **Sesión 5**

- Lectura y comentario del poema “Educar” de Gabriel Celaya.
- Estudio y reflexión acerca del tema: Importancia del liderazgo pedagógico y funciones del líder pedagógico.

### **2.6.4 Planificación de estrategias para desarrollar la gestión pedagógica**

1 sesión por semana. Total: 2 sesiones de 2 horas cada una.

- **Sesión 6**

- Lectura y comentario del texto “Clima escolar y dirección” (fragmento del artículo “Liderazgo pedagógico” de Julián de Zubiría).
- Evaluación de la gestión pedagógica del director y de los coordinadores pedagógicos de la I.E. para identificar fortalezas y debilidades, estilo del liderazgo y consecuencias del mismo.
- Evaluación de la participación de los docentes en la gestión pedagógica de la I.E., para identificar fortalezas y debilidades, formas de participación.

- **Sesión 7**

- En grupos de trabajo, y en base al análisis de la realidad educativa institucional, los docentes eligen una estrategia para desarrollar el liderazgo pedagógico, y elaboran un plan básico para su implementación
- En plenaria, cada grupo propone y sustenta una estrategia.
- En plenaria se prioriza las estrategias a implementar en la I.E. para desarrollar el liderazgo pedagógico.

### **2.6.5 Implementación de estrategias para desarrollar la gestión pedagógica en la I.E.**

3 meses

- Se elegirá democráticamente a los líderes para que coordinen la ejecución de cada una de las estrategias priorizadas.
- Se elaborará los instrumentos de evaluación de las actividades del Programa.

#### **2.6.6 Evaluación del Programa**

- Evaluación formativa durante el desarrollo del Programa.
- Evaluación final. Los resultados serán contrastados con la evaluación diagnóstica que se tomó a los docentes para este trabajo de investigación.

#### **2.7 Estrategias**

- Exposición
- Diálogo
- Argumentación
- Discusión
- Trabajo en equipo

#### **2.8 Medios y materiales**

- Lecturas seleccionadas
- Material audiovisual (film *Invictus*)
- Proyector multimedia
- Computadora
- Útiles de escritorio.

## **LECTURAS SELECCIONADAS**

El siguiente grupo de textos tiene estrecha relación con los temas de este trabajo: liderazgo y gestión educativa. Su propósito es facilitar el diálogo reflexivo al inicio de cada una de las sesiones del Programa. Con este fin, además, después de cada texto se propone un conjunto de preguntas para motivar y animar el diálogo reflexivo.

### **Sesión 2**

#### **EL MEJOR DE TODOS**

En tiempos antiguos existía una tribu de hombres y mujeres alegres, fuertes y valientes. Su campamento se hallaba en el límite de una inmensa estepa y la selva salvaje.

Con sus dificultades y desafíos, la vida seguía su marcha sin mayores problemas. Hasta que un día vinieron otras tribus, mucho más fuertes, y les expulsaron de esas tierras, les empujaron hacia la profundidad del bosque salvaje.

Allí las ramas de gigantescos árboles se entrelazaban tanto en lo alto, que los rayos del sol apenas si podían llegar al suelo; por eso, este siempre estaba fangoso y un fuerte hedor se extendía por el aire.

En ese ambiente malsano muchas personas enfermaron y murieron. Los niños sufrían más, sin conocer la alegría, y los padres andaban tristes y pensativos.

Dejar ese lugar se convirtió en una cuestión de vida o muerte para la tribu. Pero solo había dos caminos: uno hacia atrás, donde les esperaba la lucha contra unos enemigos poderosos y agresivos, y el otro hacia adelante, a través del bosque de árboles gigantescos y profundidades fangosas.

El miedo a lo desconocido más allá del bosque les detenía. La certeza de la muerte, si volvían atrás para enfrentar a enemigos tan poderosos, igualmente les paralizaba. Sin decidirse, los hombres pasaban largas noches alrededor de las hogueras.

Sumidos en pensamientos tristes y sin hacer nada, quedaron agotados.

Y entonces, en medio de la tristeza y la incertidumbre interminable de todos, unas voces, voces cobardes, se oyeron por el bosque.

-Volvamos a la estepa –decían-. Si luchamos contra nuestros enemigos, seguro que moriremos. Pero no tenemos que luchar contra ellos.

Querían entregar al enemigo su libertad y ya nadie temía vivir en la esclavitud.

Pero apareció Danko. Era joven aún y tenía la mirada firme y la voz clara. Y dijo a sus compañeros:

-Por mucho que se piense, es imposible apartar una piedra del camino con el pensamiento. ¿Para qué seguir perdiendo nuestras fuerzas en pensamientos tristes? Levántense, marcharemos a través del bosque, porque el bosque, como todo el mundo, tiene su fin. ¡Adelante!

Le miraron y comprendieron que era el mejor de todos.

-¡Guíanos! – le dijeron.

Y Danko les guió.

El camino era difícil. Cada paso les costaba sangre y sudor

Durante mucho tiempo la tribu siguió adelante. Pero la selva se hacía cada vez más espesa, las fuerzas eran cada vez más escasas y la marcha era cada día más difícil.

Los hombres, agotados, empezaron a perder la fe y llegó el momento en que detuvieron su marcha. Y, en medio de la oscuridad, cansados y enfurecidos, se pusieron a juzgar a Danko.

-Tú –le dijeron-, no sirves para guiarnos. Nos llevaste hacia delante hasta agotarnos de cansancio y por eso debes morir.

La oscuridad del bosque, con el rumor de sus ramas sacudidas por el viento helado, pareció alegrarse por esta decisión de los hombres desesperados.

-Me dijeron “¡Guíanos!”, y yo les guié –exclamó Danko enfrentándose a ellos-. ¿Qué hicieron ustedes para salvarse? Ni siquiera supieron caminar ahorrando fuerzas para un largo viaje.

Pero estas palabras les enfurecieron aún más.

-¡Morirás! ¡Morirás! –bramaron todos. Eran como fieras salvajes.

Danko comprendió que su muerte era inevitable y comprendió también que sin su ayuda ellos morirían. Entonces su deseo de enseñarles el camino se agigantó, y en



sus ojos se reflejó el resplandor de ese fuego... Pero ellos interpretaron aquel fuego como señal de ira y empezaron a acorralarle como lobos para poder capturarlo.

Mientras tanto, la selva parecía ponerse más oscura, más invencible...

-¿Qué haré por los hombres? –gritó Danko con todas sus fuerzas.

Al instante abrió con las manos su pecho, se arrancó el corazón y lo alzó sobre la multitud.

El corazón ardía como un sol, más fuerte aún, y la oscuridad retrocedió a las profundidades del bosque y desapareció en las podridas aguas de los pantanos, mientras que los hombres, estupefactos, no sabían qué hacer.

-¡Adelante! –gritó Danko, y corrió a ocupar su puesto al frente de todos. En lo alto, su mano llevaba el corazón ardiente que iluminaba el camino a los hombres.

Todos le siguieron como embrujados. Olvidados de su fatiga y de su odio, marchaban venciendo con decisión las dificultades del camino.

De pronto el bosque se abrió. Danko y toda aquella gente llegaron a una inmensa llanura inundada de claridad y aire cristalino.

El valiente joven miró alegremente aquella tierra libre. Después, cayó al suelo y murió.

Entre tanto, los hombres llenos de alegría y esperanza no notaron su muerte, como tampoco vieron que a su lado aún ardía su valiente corazón.

*(Adaptación del cuento “El corazón ardiente de Danko” de Máximo Gorki)*

### **Preguntas para el diálogo reflexivo**

- ¿Qué acciones realizó Danko para salvar a su pueblo?
- El narrador cuenta que, cuando Danko se puso al frente de su tribu, todos le “miraron y comprendieron que era el mejor de todos”. ¿Crees tú que él era el mejor de todos? ¿Por qué?
- ¿Qué características de un líder auténtico posee Danko?

### Sesión 3

#### EL VERDADERO GUÍA

Rayaba el día cuando la numerosa colonia de tucanes despertó y llenó de cantos la lupuna en que moraban. La bandada esperaba ansiosa que el guía diera la orden de partida. Pero el viejo guía no despertaba aún. Entonces un joven tucán se atrevió a ir por él y, despertándolo, le dijo:

-Hace rato que amaneció. ¿Adónde iremos hoy?

El viejo guía se lanzó a los aires. Tras él la bandada emprendió el vuelo en busca de frutas silvestres. Volaron y volaron por el monte, pero las frutas que encontraban estaban verdes o habían ya servido de festín a otras aves del bosque. Avanzaba el día cuando el Viejo decidió hacer un alto para descansar.

El sol quemaba fuerte. La parvada había encontrado la sombra de los ramajes para mitigar su cansancio, airear las alas sudorosas, aligerar las penas. El Viejo sabía que este descanso iba a fortalecer el ánimo del grupo, pues había notado que más de uno masticaba en silencio el infortunio de la jornada. Tampoco él se sentía contento, pero no podía mostrar sus emociones a los demás. Así que se puso a peinar las plumas de su pecho con estudiado descuido, y se dio cuenta que ya no tenían el brillo de antes, estaban pálidas, sin los colores de la esperanza. Había empezado a envejecer.

De pronto alzó el pescuezo y su largo pico batió el aire como si algo le llamara la atención. Su fino olfato había percibido un delicado aroma... "El humaral", pensó, "sí, el humaral".

-¡Al humaral! ¡Todos al humaral!

La bandada recibió la orden con alboroto y levantó el vuelo tras el guía. Invadieron los árboles cargados de aromáticos frutos. Algunos se posaron en el suelo a picotear con avidez los humaríes maduros. Olvidaron las penas y el cansancio, ahí estaba el desayuno, el almuerzo y la merienda. El infortunio había quedado atrás.

Mientras la bandada se alimentaba, el guía, desde un cético verdiblanco, vigilaba para que nada interrumpiese la tranquilidad del grupo. En eso, un tucán joven de manchas verdes en el pico se acercó a él y le dijo:

-Debes comer algo. Yo vigilaré. Se hace tarde, tenemos que volver.

“Por fin, alguien se interesa por mí. Puede ser mi sucesor. Le enseñaré todo lo que sé para que él pueda dirigir la bandada. El sol de mis días está llegando al ocaso”, pensó el viejo guía aceptando la invitación. Y luego de picotear algunos frutos, ordenó el retorno.

Durante muchos días, el Viejo y Manchas Verdes, como así empezaron a llamarse, mutuamente, compartieron aventuras increíbles. Manchas Verdes aprendió a orientarse y a resolver las situaciones de peligro por los ejemplos que le contaba el Viejo. Hasta que un día, con el pretexto de encontrarse enfermo, el Viejo permitió que el presunto sucesor dirigiera la bandada.

Él se quedó en la lupuna. Tenía cosas que hacer: ordenar su nido y sus recuerdos. Pensó en cómo le estaría yendo a Manchas Verdes en la conducción de la bandada. ¿Habrían encontrado alimentos? Porque los árboles frutales, al igual que las maderas finas, eran también derribados por los recolectores para cargar con los frutos. Cada vez era más difícil encontrar alimentos.

Pensar en esto le causó honda preocupación. Sabía lo duro que era encabezar un grupo hambriento, localizar los frutales, estar alerta a lo que pudiera ocurrir, tomar decisiones con rapidez ante cualquier peligro y no olvidarse de nadie.

Entre tanto, la bandada había encontrado un pijuayal cerca al río grande. Alegres y despreocupadas las pinshas empezaron a engullir los pijuayos lanzándolos al aire y recogiénolos con el pico abierto. Manchas Verdes, olvidando mantenerse vigilante, se había sumado también al grupo para alimentarse, pues no le fue posible resistir el hambre.

De súbito, un estruendo se escuchó en el monte. El cazador sin plumas había disparado su arma de retrocarga contra la bandada, con tan mala puntería que no hirió a nadie, pero espantó a las aves que huyeron asustadas. Sorprendido y temeroso, Manchas Verdes huyó también. Su inesperado escape desconcertó aún más a la bandada que no sabía en qué dirección huir. Entonces, en medio del revoloteo, se escuchó una voz de mando.

-¡Un momento!, ¡tranquilos!, ¡todos conmigo! –ordenó un joven tucán iniciando un vuelo envolvente que unificó al azorado grupo. Las rojas plumas de su pecho relucían ante los asustados ojos de las pinshas.

-¡Síguenme! ¡Al aguajal!

Y le siguieron. La bandada había superado el peligro y se encontraba a salvo.

Cuando pasó la lluvia, el Viejo guía en la lupuna advirtió que se venía la noche y la bandada no había regresado aún.

En eso, con torpe y pesado vuelo, Manchas Verdes llegó solo a la lupuna. El viejo guía fue a su encuentro, pero Manchas Verdes le esquivó saltando de rama en rama, sin atreverse a contarle lo que había ocurrido. El Viejo comprendió que algo terrible le había sucedido a la bandada. Caía la noche, era muy tarde ya para intentar la búsqueda, así que se arrinconó en su nido, culpándose por haber confiado la vida de toda la bandada a quien no reunía las condiciones de un verdadero guía. Se había equivocado.

Mientras, el nuevo guía, Pluma Roja, había decidido que la bandada pasara la noche en el aguajal, abrigada y segura. Agotados por la emoción del día, se quedaron fácilmente dormidos.

Pero en la lupuna el Viejo no pudo dormirse.

Al amanecer, Pluma Roja despertó a la bandada y con voz segura dijo:

-No se preocupen. Iré a buscar la ruta para el retorno. Regreso pronto.

Partió y en veloz vuelo tomó altura para otear desde arriba la posible ruta de regreso. Mientras, en la lupuna, el Viejo se preparaba para salir en busca de la bandada perdida.

Desde las nubes, Pluma Roja divisó el río grande y, a lo lejos, una humareda que atrajo su atención. Volaba hacia dicho lugar remontando el río cuando percibió en el viento el sabroso aroma del humaral. “¡El humaral! Al fin encontré la ruta”, pensó y voló hacia allá. En pleno vuelo escuchó un reclamo triste, hondo, desesperado. Reconoció la voz del Viejo que debía estar buscándoles y de inmediato contestó el llamado. Al escucharlo el Viejo sintió un estremecimiento en su corazón. “Por lo menos uno se ha salvado”, pensó. Lleno de esperanza voló al encuentro del sobreviviente. Se reconocieron en el aire y volaron juntos. Pluma Roja le contó lo que había pasado.

-Vuelve al aguajal y guía a la bandada. Los estaré esperando en la lupuna.

Se despidieron y el viejo guía regresó al hogar. Llegó cansado pero contento. La bandada estaba intacta, nadie había perdido la vida. Pensó en Manchas Verdes, el que había fracasado como guía, y sintió mucha pena por su suerte. Entonces le vio por ahí, en la rama más alta de la lupuna, quizá meditando en lo que le había ocurrido, tratando de explicarse por qué había actuado así. Se le acercó y le dijo:

-Pronto estarán de regreso.

-¿Todos?

-Sí, todos. Pluma Roja salvó la bandada.

Manchas Verdes dio un salto de alegría, pero casi al instante le volvió la tristeza. “Tendré que partir, no me puedo quedar en la bandada”, pensó. El Viejo intuyó lo que estaba pasando por la mente del fracasado guía y comprendió que ambos tenían que irse, sólo que él debía quedarse para reconocer al nuevo guía.

Cuando regresó la bandada, la tarde declinaba. Pluma Roja se acercó al nido del Viejo y le dijo:

-Hemos vuelto. Tu bandada está a salvo.

-Estoy feliz porque todos han vuelto. Pero ésta ya no es mi bandada. Es la tuya. Eres el nuevo guía. Ya no me necesitan. Partiré.

-¿Y qué será de tu nido?

-Es tuyo ahora, te lo ganaste.

Pluma Roja sintió gran emoción por las palabras del Viejo y batió las alas alborozado. Su plumaje de vivos colores irradiaba alegría, coraje, libertad.

Luego, el viejo guía pasó la mirada por toda la lupuna despidiéndose de la bandada, abrió las alas y se lanzó al vacío.

(Adaptación del cuento *La pinsha solitaria*,  
de Orlando Egidio Casanova Heller)

### **Preguntas para el diálogo reflexivo**

- ¿Cuáles son las tareas del guía de la bandada de tucanes?
- ¿Qué errores comete Manchas Verdes cuando está a cargo de la bandada?
- ¿Qué características de un verdadero guía poseen Pluma Roja y el Viejo?
- ¿Se podría decir que Pluma Roja y el Viejo son verdaderos líderes de la bandada de tucanes? ¿Por qué?

## Sesión 4

### APENAS UN PUENTE

*João Anzanello Carrascoza*

Llegó al fin el último día de clases. Había sido un largo trayecto. Pero ahora el profesor miraba con ternura a los alumnos que tenía al frente, cada uno inclinado sobre su cuaderno, haciendo la lección que pondría punto final al año lectivo. Y entonces, disfrutando la calma del momento, recordó su primer encuentro con el grupo: todos lo miraban con curiosidad, ansiosos de apresar, como a una fruta, el conocimiento que a su modo de ver le pertenecía. Ignoraban que aprenderían por sí mismos, y que él, el maestro, no era el árbol de la ciencia, sino apenas un puente que habría de llevarlos hasta su copa frondosa. Aquel día, había sentido otra vez la emoción de enfrentarse a un nuevo grupo; y lo que lo impulsaba a enseñar, con tanta generosidad, era justamente el desafío de enfrentar ese misterio. Sí, un puente. Un puente por donde transitaran los sueños de aquellos niños, el movimiento incesante de sus deseos, el ir y venir de sus dudas, el vaivén de un aprendizaje en constante algarabía.

Se acordó de los problemas de Juliña con las multiplicaciones. El resultado correcto era un territorio que no siempre lograba alcanzar. Pero, ahora, ahí estaba ella, segura de la dirección que debía tomar. Había hecho el puente. ¿Y qué decir de la distancia entre José y Augusto al comienzo del año, ambos temiéndose en silencio, dejando de disfrutar la aventura de una gran amistad? Con paciencia, él los había unido. Y desde entonces no se separaban. Podía verlos desde su mesa, el uno al lado del otro, concentrados en su tarea. Ya María Silvia, dueña de una letra menuda y redonda, le había regalado poco antes una sonrisa. Antes, sin embargo, vivía irritada, lidiando con aquellas letras que tan torpes le quedaban. Él le había ayudado a hacer el puente. En cuanto a Matías, detestaba las ciencias y huía de las prácticas en el laboratorio. Tal vez porque sólo veía dificultades en la travesía, y no las maravillas que lo esperaban al otro extremo. El profesor le había tendido la mano y lo había conducido, hasta que, súbitamente, Matías se convirtió en el mejor alumno de esa materia. Estaba también Alessandra, tan silenciosa y tímida. Los primeros meses iba bien, pero luego su rendimiento había caído. Él descubrió que sus padres tenían conflictos. Les aconsejó que brindaran más afecto a la hija, y he aquí que la niña floreció, y volvió a ser una buena alumna.

Y allá estaba, en una de las últimas filas, Luis Fabio. Notando sus limitaciones, había construido un puente especial para él, pero el chico no había logrado cruzarlo. Así era el asunto: para algunos, bastaban unos pasos; para otros, el trayecto se alargaba. El profesor suspiró. Había dado lo mejor de sí. Recordó las palabras de Guimarães Rosa: “Enseñar es, de repente, aprender”. Sí, había aprendido mucho con sus alumnos. Inclusive sobre sí mismo. También aquellos niños le habían dado puentes. Ahora, seguirían nuevos rumbos. Encontrarían otros puentes para superar los abismos del camino. Él permanecería allí, listo a llevar una nueva clase hasta la otra orilla. Y el tiempo, como un viaducto, habría de conducirlo a la emoción de ese nuevo misterio.

### **Preguntas para el diálogo reflexivo**

- ¿Por qué el autor de esta narración compara al profesor con un puente?
- En este texto se dice que el profesor es un puente que llevará a los niños a la copa frondosa del árbol de la ciencia. ¿Qué significa esta expresión?
- En el segundo párrafo de este texto se menciona ciertos aprendizajes realizados por los niños con ayuda del profesor. ¿Qué estrategias usó el profesor para ayudarles a esos niños a realizar los aprendizajes? (En grupo, elijan uno de los casos y expliquen qué hizo el profesor).
- En el último párrafo, se habla de Luis Fabio, un niño que no logró cruzar el puente. ¿Qué crees que no logró dicho niño? Teniendo en cuenta la respuesta a la pregunta anterior, ¿cómo lo ayudarías si él fuese tu alumno? (trabajar en grupo).
- Al final del relato, el narrador dice que aquellos “niños también le habían dado puentes” a su profesor. ¿Qué puentes te han dado tus estudiantes en el último trimestre escolar?

## Sesión 5

### CLIMA INSTITUCIONAL Y DIRECCIÓN

El clima de la institución está altamente influenciado por el director, en tanto algunas de las funciones esenciales de un rector son las de ampliar la participación, conformar equipos diversos e inteligentes en las áreas y los ciclos, así como cohesionar a la comunidad educativa en torno a metas comunes. Es así como un rector autoritario limita y restringe la participación; al hacerlo, debilita la transparencia y genera tensiones en la comunicación. Del mismo modo, un rector permisivo no hace buenos seguimientos a los procesos, favorece los liderazgos disociadores y termina subordinado a los intereses particulares de algunos docentes, estudiantes o padres de familia, particularmente de los más manipuladores.

Por el contrario, los rectores con alto liderazgo favorecen la cohesión pedagógica y articulan a toda la comunidad en torno a las prioridades institucionales, al PEI y a la superación de las debilidades previamente detectadas. Su papel es central en la planeación, el seguimiento, la evaluación de los procesos y de los docentes, así como en el establecimiento de planes de mejoramiento a partir de allí. La participación de la comunidad educativa es condición necesaria para garantizar un trabajo más contextualizado y pertinente.

Los rectores con liderazgo pedagógico tienen muy buen conocimiento del proceso educativo en sus instituciones, están al tanto de los debates nacionales más pertinentes e impulsan la reflexión pedagógica continua en sus instituciones. Al hacerlo, ponen en diálogo a la institución con los procesos educativos nacionales y con las dinámicas del contexto local y regional, se alimentan de las reflexiones e investigaciones nacionales e internacionales, e impulsan una mirada profunda y analítica en la propia institución. Para dimensionar adecuadamente lo anterior, no hay que olvidar que la ausencia de reflexión favorece la tradición y la rutina.

En lo que respecta al aula, también es claro que el rector tiene una incidencia decisiva al permitir o detener la agresión y el maltrato hacia los estudiantes o al establecer las características y condiciones en las que se realiza la comunicación, la participación y el trabajo en equipo en toda la institución.

Julián de Zubiría Samper. En: El liderazgo pedagógico (fragmento).



### **Preguntas para el diálogo reflexivo**

- ¿Por qué razones la influencia del director es altísima en el clima de la institución educativa?
- ¿Cómo actúa el director autoritario? ¿Qué efectos tiene esa forma de actuar en el clima de la institución educativa?
- ¿Cómo actúa el director permisivo? ¿Qué efectos tiene esa forma de actuar en el clima de la institución educativa?
- En el párrafo 2 Julián de Zubiría nos habla de los directores con alto liderazgo. ¿Qué nos dice acerca de ellos?
- En el párrafo 3 Julián de Zubiría nos habla de los directores con liderazgo pedagógico. ¿Qué características presentan dichos directores?
- Según el texto, ¿qué influencia tiene el director en el aula?

## **Sesión 6**

### **EDUCAR**

#### **Gabriel Celaya**

Educación es lo mismo  
que poner un motor a una barca...  
hay que medir, pesar, equilibrar...  
...y poner todo en marcha.

Pero para eso,  
uno tiene que llevar en el alma  
un poco de marino...  
un poco de pirata...  
un poco de poeta...  
y un kilo y medio de paciencia concentrada.

Pero es consolador soñar  
mientras uno trabaja,  
que ese barco, ese niño  
irá muy lejos por el agua.  
Soñar que ese navío  
llevará nuestra carga de palabras  
hacia puertos distantes, hacia islas lejanas.

Soñar que cuando un día  
esté durmiendo nuestra propia barca,  
en barcos nuevos seguirá nuestra bandera enarbolada.

### **Preguntas para el diálogo reflexivo**

- En la primera estrofa del poema, el autor compara la acción de educar con la de navegar. ¿En qué se parecen?
- ¿Según el texto, qué debe llevar en el alma el educador?
- ¿Por qué el educador debe llevar en el alma un poco de marino, de poeta y paciencia concentrada?
- ¿Qué sueño le anima, o debería animarle, al educador mientras trabaja?

### Anexo 3:

### Actas de validación de instrumento de investigación

#### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. "RAMÓN CASTILLA" DEL DISTRITO DE LUYA

AUTOR: JAMILTON LOJA MALDONADO

TÍTULO DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. "RAMÓN CASTILLA" DEL DISTRITO DE LUYA

PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS	OBSERVACIÓN
Todas.	Ninguna	Ninguna

Validado por el doctor (a): *Daysi Soledad Alarcón Díaz*  
Especializado *Gestión Educativa*  
Categoría Docente: *Principal USS*  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: *12 años*  
Cargo Actual: *Docente Post Grado UCV*  
Fecha: *Enero 2017*

DNI: *411073751*

*Días*  
Dña. Daysi Soledad Alarcón Díaz  
CATEGORÍA DE INVESTIGADOR INVESTIGADORA  
DNI: 4110737

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. "RAMÓN CASTILLA" DEL DISTRITO DE LUYA

AUTOR: JAMILTON LOJA MALDONADO

TÍTULO DEL INSTRUMENTO

CUESTIONARIO DE GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. "RAMÓN CASTILLA" DEL DISTRITO DE LUYA

PREGUNTAS ADECUADAS	PREGUNTAS INADECUADAS	OBSERVACIÓN
Todas	Ninguna	-

Validado por el doctor (a): Victor Gonzales Soto  
Especializado : Administración de la Educación  
Categoría Docente: Principal UCV.  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 15 años  
Cargo Actual: Coordinador Post Grado

Fecha: Enero 2017

DNI: .....

16421073

## Actas de validación del Programa propuesto

### VALIDACIÓN DEL PROGRAMA O MODELO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. "RAMÓN CASTILLA" DEL DISTRITO DE LUYA

AUTOR): JAMILTON LOJA MALDONADO

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Base Teórica	Si
2	Objetivo	Si
3	Contenidos	Si
4	Calidad Técnica	Si
5	Viabilidad	Si
6	Metodología	Si
7	Recursos	Si
8	Evaluación	Si

Validado por: Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz

Especializado: Gestión Educativa

Categoría Docente: Principal USS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 12 años.

Cargo Actual: Docente Post Grado UCV

Fecha: Enero 2017

DNI: 1.110.737.51...

  
Dra. Daysi Soledad Alarcón Díaz  
COORDINADORA DE INVESTIGACIÓN



VALIDACIÓN DEL PROGRAMA O MODELO DE INVESTIGACIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN:

PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. "RAMÓN CASTILLA" DEL DISTRITO DE LUYA

AUTOR): JAMILTON LOJA MALDONADO

ITEM	INDICADORES	ADECUADOS NO, SI, O MEJORAR
1	Base Teórica	Si
2	Objetivo	Si
3	Contenidos	Si
4	Calidad Técnica	Si
5	Viabilidad	Si
6	Metodología	Si
7	Recursos	Si
8	Evaluación	Si

Validado por: Dr. Victor Gonzales Soto  
Especializado: Administración de la Educación  
Categoría Docente: Principal UCV  
Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 15 años  
Cargo Actual: Coordinador Post Grado UCV  
Fecha: Enero 2017

DNI: 

16421073