



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

MODELO TEÓRICO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE PARA
MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
“HERMANO AMELIO MIGUEL CARDUCCI RIPIANI” CAJAMARCA,
2016

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA

EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

AUTORA :

MG. CARMEN ROSA RODRIGUEZ CRUZADO

ASESOR :

DR. ALEX MIGUEL HERNANDEZ TORRES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN

CHICLAYO – PERÚ

2017

PÁGINA DEL JURADO

Doctor Miguel Ángel Vásquez Castro
Presidente

Doctor Carlos Alberto Cherre Antón
Secretario

Doctor Alex Miguel Hernández Torres
Vocal

Dedicatoria

La presente investigación les brindo con mucho cariño
a mi esposo y a mis hijos Roger y Adrián, por
comprenderme en esta tarea tan difícil que es la
educación.

Carmen Rosa.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme terminar mis estudios de Doctorado, a mi esposo e hijos porque siempre he sentido su presencia donde quiera que esté, a los Catedráticos de la Universidad César Vallejo que impartieron sus conocimientos; los cuales no solo han servido para terminar esta tesis, sino que, me han ayudado a desarrollarme en el ámbito laboral y personal. Del mismo modo agradezco a mi asesor Dr. Alex Miguel Hernández Torres, por su paciencia y asesoramiento permanente; asimismo agradezco al Director, a los profesores y estudiantes de la IE “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca por su apoyo incondicional.

Carmen.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Carmen Rosa Rodriguez Cruzado, estudiante del programa de Doctorado de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con DNI N° 26630502, con la tesis titulada “Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” Cajamarca, 2016”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Cajamarca, enero de 2017

Carmen Rosa Rodriguez Cruzado
DNI. 26630502

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

Permítanme presentar la tesis titulada “Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” Cajamarca, 2016”. Con la finalidad de construir una propuesta basada en la teoría modélica orientada a una mejora de la capacidad de liderazgo del directivo y docente para una mejor gestión institucional. En cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado académico de Dra. En Ciencias de la Educación.

La tesis consta de dos partes; en la primera se considera: Problema de investigación, marco teórico conceptual y marco metodológico; y, en la segunda parte está formado por: Resultados y discusión y conclusiones y recomendaciones.

La autora.

Índice

	Pág.
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	
PRESENTACIÓN	
ÍNDICE	1
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Justificación	14
1.4. Antecedentes	16
1.5. Objetivos	22
1.5.1. General	
1.5.2. Específicos	
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Teorías que sustentan la investigación	24
2.1.1. Teoría de dinámica de sistemas	24
2.1.2. Teoría de liderazgo	25
a. Concepto de liderazgo	
b. Enfoques de liderazgo	
c. Seis cualidades implícitas en el liderazgo	
d. Tipos de liderazgo	
2.1.3. Gestión escolar	30
a. Enfoques de gestión	
b. Dimensiones Planificación, dirección, organización y evaluación Planificación	

c.	Aportes de las TIC en la gestión de instituciones educativas	
2.1.4.	Actores educativos	35
2.2.	Propuesta de modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas	35
2.3.	Marco conceptual	35

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Hipótesis	40
3.2.	Variables	40
3.2.1.	Definición conceptual	
3.2.2.	Definición operacional	
3.3.	Operacionalización de variables	41
3.4.	Metodología	45
3.4.1.	Tipos de estudio	
3.4.2.	Diseño	
3.5.	Población y muestra	46
3.6.	Métodos de investigación	47
3.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.8.	Métodos de análisis de datos	48

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Presentación de los resultados.	50
a.	Resultados relacionados con el cuestionario de encuesta relacionada con el liderazgo y la gestión escolar de los profesores (Variable independiente y dependiente)	
b.	Resultados relacionados con el cuestionario de encuesta de los estudiantes (Variable independiente y dependiente)	
c.	Resultados relacionados con el cuestionario aplicados a los padres de familia (Variable independiente y dependiente)	
4.2.	Propuesta de programa de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar en las instituciones educativas	88
4.3.	Discusión de resultados.	101

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	107
5.2.	Recomendaciones	108

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
-----------------------------------	-----

ANEXOS	116
---------------	-----

Anexo 01: Instrumentos aplicados a los profesores, estudiantes y padres de familia

Anexo 02: Matriz de consistencia

Anexo 03: Resultados cuantitativos de la encuesta aplicada a los profesores, estudiantes y padres de familia

Anexo 04: Talleres para mejorar la capacidad de liderazgo de los directivos y docentes

Anexo 05: Validación de instrumentos

RESUMEN

Una Institución Educativa es un tejido complejo de elementos que se interrelacionan entre ellos, para tener éxito en los procesos de gestión administrativa, pedagógica y de proyección comunitaria, se necesita de un conjunto de herramientas relacionadas con el liderazgo y la gestión escolar, ya que en muchos casos no se optimiza la calidad de servicio educativo. En ese sentido, la investigación toma como punto de partida a la siguiente interrogante: ¿Cómo diseñar un modelo teórico de liderazgo directivo y docente que optimice la gestión escolar de la Institución Educativa de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” Cajamarca 2016? En ese sentido la investigación está sustentada por las siguientes teorías y enfoques: Dinámica de sistemas, teoría del liderazgo, enfoque del liderazgo, enfoque de competencias, enfoque crítico reflexivo, enfoque transformacional, enfoque participativo y el enfoque de gestión escolar.

Para realizar la investigación se ha seguido todo un proceso metodológico, en primer lugar se ha formulado la hipótesis, luego la definición conceptual y operacional de las variables, es una investigación descriptiva explicativa, tiene un diseño no experimental; de la misma manera, se ha trabajado con la población: Estudiantes (373), profesores (21) y padres de familia (300). La muestra está formada por 114 estudiantes, 21 profesores, 90 padres de familia. Se ha utilizado las técnicas de la encuesta y el análisis documental y para procesar y analizar los datos se ha utilizado el programa SPSS.

Los resultados más significativos en relación con el Liderazgo Directivo respecto a que si el Director dirige adecuadamente a la IE, los profesores expresaron que el 61,9% lo hace a veces; en tanto que los estudiantes en un 50,9%, y el 43,3% de los padres de familia contestaron no saben o no conoce. De esta parte se determina que el Director no dirige adecuadamente la IE. Estos resultados son totalmente contradictorios con la política actual de la educación peruana, la misma que postula que los directivos son líderes en sus Instituciones Educativas. Como consecuencia de estos resultados se ha construido el modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca.

ABSTRACT

An Educational Institution is a complex fabric of elements that are interrelated among them, in order to be successful in the administrative, pedagogical and community projection processes, a set of tools related to leadership and school management is needed, since in Many cases do not optimize the quality of educational service. In this sense, the research takes as a starting point the following question: How to design a theoretical model of managerial and teaching leadership that optimizes the school management of the Educational Institution of Secondary Education "Brother Amelio Miguel Carducci Ripiani" Cajamarca 2016? In this sense, the theoretical model has been constructed with its respective theoretical support: Systems dynamics, leadership theory, reflexive critical approach, school management approach, systemic approach and leadership theory. In order to carry out the research, a whole methodological process has been followed, first the hypothesis has been formulated, then the conceptual and operational definition of the variables is an explanatory descriptive research, it has a non-experimental design; In the same way, we have worked with the population: Students (373), teachers (21) and parents (300). The sample consists of 114 students, 21 teachers, 90 parents. We used the techniques of the survey and the documentary analysis and to process and analyze the data has been used the program SPSS.

The most significant results in relation to the Leadership Leadership that if the Director adequately directs to the IE, the professors expressed that 61,9% sometimes does; Whereas the students in 50.9%, and 43.3% of the parents answered did not know or do not know. From this part it is determined that the Director does not adequately lead EI.

These results are totally contradictory with the current policy of Peruvian education, which postulates that the leaders are leaders in their educational institutions. As a consequence of these results the theoretical model of managerial and teaching leadership has been constructed to improve the school management of the "Amelio Miguel Carducci Ripiani Brother" Educational Institution of Cajamarca.

INTRODUCCIÓN

La calidad del servicio educativo se conoce por los productos de una Institución Educativa, es decir cuando, se evidencia lo que hace la educación y los actores en los estudiantes y también en los procesos administrativos y de gestión escolar. En esa dimensión la Institución Educativa de Educación Secundaria tiene el objetivo de brindar una educación de calidad basada en las normas legales de la Ley General de Educación y la Constitución Política del Perú, además del Marco del Buen Desempeño de los docentes y Directivos; sin embargo, ello obedece a muchos factores, como por ejemplo: Capacidad de liderazgo de los directivos y docentes, gestión escolar eficiente, planificación de las actividades de manera anticipada y oportuna, capacitación y especialización o auto capacitación de los actores educativos, presupuesto real y objetivo socializado, comunicación horizontal, dirección proactiva, práctica de una evaluación constructivista y un alto grado de responsabilidad, creatividad y compromiso para el siglo XXI.

En ese sentido, la presente investigación *“Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” Cajamarca, 2016”*, está orientada a mejorar la calidad de servicio educativo de las Instituciones Educativas del contexto cajamarquino fundamentalmente, tomando en cuenta las dimensiones mencionadas anteriormente. Sin embargo dicho modelo está sustentado en diversos aspectos objetivos y elementos teóricos; entre los elementos objetivos se afirma que se ha iniciado la detección de la problemática mediante un diagnóstico aplicado a los profesores, estudiantes y padres de familia, concluyendo en las siguientes características: En porcentajes altos los encuestados afirman que el director a veces dirige adecuadamente la IE, veamos los porcentajes. El 61,9% de profesores, el 50,9% de estudiantes; y, los padres de familia el 43,3% dicen que desconocen (Dimensión Liderazgo directivo); en el aula siempre o a veces se impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes. En un 57,1% de los profesores afirmaron que a veces, en un 57,9% de los estudiantes afirmaron que siempre el docente decide cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes (Dimensión Liderazgo Docente); en porcentaje considerables el Reglamento Interno, se aplica a veces de manera correcta, al respecto el 72,2% de los profesores afirmaron a veces, de la misma manera los estudiantes afirmaron en un 64,9% dijeron a veces y el 62,2% de los padres también dijeron lo mismo. En muchos casos no

participaron en la elaboración (Dimensión planificación); muy poco son conocidos los instrumentos de gestión, al respecto los profesores en un 81,0% afirman que a veces y en un 9,5% nunca conocen los documentos de gestión. Los estudiantes y padres contestaron de manera similar (Dimensión Dirección) y el 76,2% de profesores afirman que a veces los alumnos cumplen con sus tareas; de igual modo los alumnos en un 54,4% y los padres de familia en un 54,4% los alumnos o sus hijos cumplen con las tareas encomendadas por sus profesores (dimensión Evaluación).

Detectados los problemas y las características de la realidad relacionada con el liderazgo y gestión escolar se ha elaborado una propuesta de *Modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa* (Ver gráfico N° 17). Esta propuesta tendrá un impacto y un resultado favorable, toda vez que será aplicado por las Instituciones Educativas, con la finalidad de mejorar el servicio educativo, en consecuencia mejorará los aprendizajes de los estudiantes; al mismo tiempo el Director se constituye en un Líder de Comunidad Educativa, tal como se afirma en las teorías y enfoques del liderazgo y la gestión escolar.

En los procesos de registro de información válida se ha diseñado dos instrumentos con validez científica, estos instrumentos han sido validados por tres (3) expertos o conocedores del tema de investigación.

Para registrar la información como producto de la aplicación de los cuestionarios de encuesta para docentes, estudiantes y padres de familia, se han utilizado los siguientes métodos estadísticos: Programa SPSS, de los resultados del Programa mencionado se han elaborado tablas de frecuencia y gráficos con sus correspondientes análisis e interpretaciones de acuerdo a los objetivos. De igual manera se presenta estadísticos. Medidas de tendencia central, medidas de dispersión y medidas de asociación. Finalmente se presenta la “Prueba de Hipótesis” en función a la información obtenida.

La investigación está estructurada de la siguiente manera: Elementos preliminares: Dedicatoria, agradecimiento índice, resumen, abstract e introducción.

Del mismo modo en su estructura presenta cinco capítulos de manera secuencial y lógica. A continuación se detalla cada uno de ellos:

El Capítulo I, está relacionada con la fundamentación del problema de investigación, constituye el punto de partida, al mismo tiempo en su estructura integra los

siguientes aspectos: Planteamiento del problema, Formulación del problema, Justificación, Antecedentes y Objetivos. Estos constituyen el punto de llegada de la investigación.

En el Capítulo II, se ha considerado los elementos del Marco Teórico Conceptual, es decir integra los enfoques, teorías, definiciones y conceptos de cada uno de las variables de la hipótesis. De la misma forma se presenta la propuesta del Modelo teórico relacionada con el liderazgo y la gestión escolar como herramienta de gestión administrativa y pedagógica. Al final de este Capítulo se explícita el marco conceptual.

En el Capítulo III, se indica el Marco Metodológico de la Investigación, de manera específica se tiene: Hipótesis, Variables, definición conceptual, definición operacional, metodología, tipo de estudio, diseño, población y muestra, métodos de investigación, técnicas e instrumentos de registro de datos y métodos de análisis de datos.

En el Capítulo IV, se indica los resultados y la discusión de los mismos, aquí se menciona: La presentación de los resultados debidamente procesados en tablas y gráficos, luego se explícita la Propuesta Teórica como elemento metodológico con cada uno de sus elementos teóricos- prácticos. Luego se expresa la discusión de los resultados.

Finalmente en el Capítulo V relacionado con las conclusiones y los resultados. Esta parte está relacionada con el fragmento más importante de la investigación, es decir, se hace un contraste entre problema, objetivos e hipótesis y se compara con las conclusiones arribadas.

CAPITULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Realizar una investigación es una tarea difícil para todo investigador, esta parte de la idea, luego se considera el problema; estas acciones son el punto de partida de toda investigación, posteriormente con la finalidad de solucionar el problema, el investigador se plantea objetivos (general y específicos); además de las razones, es decir por qué realiza esta investigación. De la misma forma se determina los antecedentes que tienen relación con las variables del problema; estos antecedentes son de nivel internacional, nacional y local.

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad todos los países del mundo se han empeñado en mejorar el desarrollo de capacidades y competencias en la formación integral de los estudiantes, mediante la intervención de los profesores y directivos y los demás actores de la educación en diversas variables: infraestructura, capacitación, *liderazgo*, *gestión*, producción del conocimiento, sistemas de acreditación, especializaciones, entre otras. De manera específica en la actualidad el Ministerio de Educación del Perú, se ha enfocado principalmente en garantizar el derecho a la educación para todos y asegurar la calidad de este servicio, al respecto la Ley General de Educación, Ley N° 28044, en su artículo 13° define la calidad educativa como el nivel óptimo de formación que deben alcanzar las personas, el cual debe ser evidenciado por las escuelas en los logros de aprendizaje que alcancen sus estudiantes. Si bien las oportunidades de acceso a la educación básica evidencian incrementos significativos a lo largo de los últimos años, aún queda como tema pendiente en la agenda la mejora de la calidad educativa, en términos de los resultados de aprendizajes logrados por los estudiantes (Ministerio de Educación, 2012).

En las Instituciones Educativas se observa una diversidad de problemas factos perceptibles; en muchos casos los directivos desconocen las estrategias adecuada para solucionar los posibles problemas. Sin embargo el Director debería tener un perfil profesional y personal para poder solucionar las debilidades de una Institución Educativa.

En la presente investigación se tiene la intención de trabajar de manera descriptiva y explicativa en las acciones de liderazgo del director y de los docentes

de una institución educativa con la finalidad de mejorar la capacidad de gestión escolar de los directivos y los profesores, esa es la tendencia de las políticas educativas de los diversos países del mundo, en especial de nuestro Perú, lo que implica hacer un análisis del liderazgo administrativo y liderazgo pedagógico, al respecto Freire y Miranda (2014) cita a Castillo (2015) y expresa: El liderazgo administrativo consiste en que el Director se hace cargo de la fase operacional de la Institución Educativa, lo que conlleva las responsabilidades referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades que se llevan a cabo en la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, el liderazgo pedagógico está centrado en la organización de buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje (Bolívar 2010). Los directivos que adoptan este estilo de liderazgo se involucran más en el desarrollo del currículo en la escuela; muestran una mayor capacidad para alinear la instrucción en las aulas con los objetivos educativos planteados; se preocupan más por el desarrollo profesional de los docentes y supervisan constantemente su práctica pedagógica; y evalúan los aprendizajes de los estudiantes tomando en cuenta los resultados logrados en la formulación de las metas educativas de la Institución. (Murillo, 2008).

De acuerdo a lo expresado anteriormente la gestión del Director en la Institución Educativa, no existe una exclusión u oposición entre los modelos de liderazgo pedagógico y administrativo, sino que ambos surgen de manera complementaria para gestionar escuelas efectivas y de calidad. En la presente investigación se pone énfasis en el liderazgo administrativo y de tipo pedagógico de los directivos y los docentes respectivamente de la Institución Educativa.

En un inicio se menciona que las Instituciones Educativas y cualquier otra empresa busca desarrollar el liderazgo en sus administradores y directivos con la finalidad de brindar un mejor servicio educativo, razón suficiente para inferir que en muchas instituciones educativas no se está desarrollando a cabalidad el liderazgo y capacidad de gestión de los directivos y docentes de cada realidad educativa, en ese sentido, el Ministerio de Educación expresa:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico (MED, 2014).

De manera similar el MED (s.f), ha elaborado el Marco del Buen Desempeño del Directivo, que en una de sus competencias (4) y desempeños dice: “Lidera procesos de evaluación de la gestión de la Institución Educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes”, en el Desempeño 12 dice. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. De manera similar el liderazgo y la capacidad de gestión se realizan con los docentes. Como es evidente el director y los profesores son líderes en la IE, estas acciones repercuten en los estudiantes.

Por otra parte la capacidad de gestión de las escuelas ha sido asumida 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 un sistema esencialmente punitivo. Este enfoque de la gestión escolar parte de la certeza de que la misión de la escuela es formar personas que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar (Guerrero, 2012). Al respecto la capacidad de gestión no solamente es del directivo, sino también de los profesores, siendo esta la propuesta para crear el modelo teórico.

Otro elemento importante es la conducción de las Instituciones Educativas tomando como base el liderazgo pedagógico, se define como:

“la labor de movilizar, de influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la

escuela” (Leithwood, 2009) que permite unir y fortalecer a directivos y docentes en un trabajo colaborativo.

De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y debe también constituirse en una característica de la gestión de la Institución Educativa en la que personas con capacidad de liderazgo, formal o informal, participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

La reforma de la escuela requiere configurar el rol directivo desde un enfoque de liderazgo pedagógico y crítico reflexivo, para formar un líder que influya, inspire y movilice a la comunidad educativa hacia el cumplimiento de los objetivos, además de una constante interacción entre cada uno de los sujetos de la comunidad educativa: director, subdirectores, coordinadores, jefaturas, maestros, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio. Las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, van dando sentido a la acción, siguiendo normas, reglas, principios, todo esto para generar ambientes y condiciones de un aprendizaje de calidad.

Esto conduce a que la gestión y el liderazgo directivo tengan una mirada integral sistémica frente a cualquier situación que se requiera abordar, lo que permitirá comprenderla, intervenir en ella y transformarla.

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

Como consecuencia de todo el análisis hermenéutico realizado es evidente que se observa en la Institución Educativa de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” que los directivos y profesores presentan una escasa capacidad de liderazgo y una escasa práctica crítica reflexiva en los procesos de la

gestión pedagógica y la administrativa; estas acciones no siempre permiten desarrollar en los actores educativos la autonomía, iniciativa, creatividad y responsabilidad; como consecuencia de estas acciones se está generando: Escasa comunicación entre actores de la educación, bajo aprendizaje de los estudiantes, procesos administrativos y académicos deficientes, pasividad en las acciones encomendadas, toma de decisiones poco consistentes y una escasa capacidad de creatividad dentro de la administración y los procesos pedagógicos; razón suficiente para afirmar que el Director tiene un escaso perfil de liderazgo y un desconocimiento de las teorías y enfoques aplicados a la administración, es más la Institución Educativa no presenta un modelo de gestión escolar, la misma que le daría dinámica y participación efectiva.

1.2. Formulación del problema

Pregunta general:

¿Cómo diseñar un modelo teórico de liderazgo directivo y docente que optimice la gestión escolar de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” Cajamarca 2016?

Preguntas específicas:

- a. ¿Cuáles son las características del liderazgo directivo y docente de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016?
- b. ¿Cuál es el nivel de la gestión escolar de los directivos y docentes de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016?

1.3. Justificación

Justificación teórica

En la investigación se ha utilizado elementos teóricos como el liderazgo y la gestión del directivo y del docente, ha permitido al investigador empoderarse de la teoría para formular su propuesta interventiva “Modelo teórico”, al respecto cuenta con una diversidad de bibliografía en diversos medios. En la actualidad se habla

mucho de la capacidad de gestión, habilidades administrativas y recientemente se tiene lo que es el liderazgo pedagógico del director, entre otros temas. Entre las teorías o enfoques de la gestión se tiene: Teoría sistémica, enfoque de liderazgo; al mismo tiempo se presenta los siguientes enfoques del directivo en la educación actual: Basado en competencias, Transformacional y Participativo; finalmente se tiene un Enfoque Crítico Reflexivo del docente.

Justificación metodológica

La intención de la investigación con fines doctorales abarca desde la detección del problema factoperceptible hasta la propuesta del modelo de liderazgo del Director y de los docentes, ha seguido en forma ordenada y sistemática cada una de los procedimientos para cada una de las etapas de la investigación. Finalmente se ha obtenido una propuesta de modelo teórico de liderazgo pedagógico del Director y del docente de la Institución Educativa “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani”. Para formar el modelo teórico se utilizará la Teoría de Sistemas principalmente.

Justificación práctica

Las instituciones educativas de las diversas modalidades y niveles, constituyen espacios en las que se evidencian una escasa interrelación horizontal entre todos los actores de la educación y relación con los demás elementos de la entidad, sin embargo, e incluso desconocen los problemas o nunca se hace un análisis crítico – reflexivo. Para contrarrestar esta deficiencia se formará un modelo teórico de liderazgo y gestión como producto de la deconstrucción (descomposición del todo en sus partes) de la práctica administrativa y pedagógica.

En ese sentido el Director y los docentes son personas que garantizan los aprendizajes de sus estudiantes, al respecto el modelo teórico que se ha construido es el producto dinámico relacionado con la capacidad de liderazgo pedagógico, administrativo y de gestión de toda la comunidad educativa. Además se ha puesto en práctica las competencias del Marco del Buen Desempeño del Directivo y las cinco dimensiones o prácticas del liderazgo que tienen un impacto particular en los resultados de Robinson (2008): a. Establecimiento de metas y expectativas. b. Uso

estratégico de los recursos. c. Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo. d. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, e. Garantizar un ambiente seguro y de soporte.

Justificación legal:

La investigación está relacionada con varios documentos y normas jurídicas legales: entre ellas tenemos: Ley General de Educación, Reglamento de la Educación Básica Regular, entre otras normas.

1.4. Antecedentes

La presente investigación se sustenta en los aportes de otras investigaciones, para este caso se explicita tres investigaciones, en las dimensiones: Internacional, nacional y local:

La investigación está relacionada con las siguientes investigaciones de carácter internacional, nacional y local:

INTERNACIONAL

Según Hernández (2013) presenta la Tesis: El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica, el tipo de investigación es explicativa propositiva, lo que implica partir de una realidad y llegar a formular propuestas relacionadas con el liderazgo. El objetivo de la investigación Conocer los aportes del liderazgo y organización; en efecto la presente se sistematiza en las siguientes conclusiones más importantes: a) Los líderes en una institución son las personas más capacitadas en cuanto se refiere a los valores y a la ética. b) El liderazgo es una concepción que faculta para dirigir todo tipo empresas, en ese sentido se necesita de muchas habilidades y conocimientos. c) Las empresas existen en la vida diaria y están presente en los diversos escenarios de las comunidades y barrios de un contexto del cual somos parte.

Tomando, los aportes de Lorenzo, Torres y Cuevas (2006), presentan la Tesis relacionada con el mejoramiento de la gestión escolar. En esta investigación se ha utilizado una investigación experimental, teniendo como objetivo “Mejorar la

capacidad de gestión escolar en la institución educativa”, llegando a las siguientes conclusiones más importantes:

Con la investigación se ha fortalecido y se ha dado consistencia a la gestión educativa mediante procesos de calidad; al mismo tiempo se ha dado la apropiación de todo un proceso de cómo mejorar la educación en los colegios.

De la misma manera en el colegio se ha programado la ejecución del proyecto de cómo mejorar la calidad desde el trabajo de divulgación, sensibilización y apropiación con los estudiantes y el trabajo de divulgación, sensibilización y apropiación con padres de familia.

Con la realización se ha conseguido la gestión integral, en donde los actores han asumido un reto y compromiso continuo, responsable, sistemático; el mismo que optimiza los desempeños y compromisos laborales de los actores de la educación, reduciendo las brechas y problemáticas entre lo esperado y los resultados planificados de acuerdo a una problemática detectada.

De acuerdo a las conclusiones anteriores se menciona que la gestión debe ser integral, es decir la gestión se maneja en toda la estructura de la institución educativa y no una parte; sin embargo para lograr ello es necesario un compromiso de los actores de la educación.

Otra investigación que aporta a la presente es la tesis doctoral de Horn (2013) denominada: Liderazgo Escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. Entre sus aportes de la mencionada investigadora se considera a los siguientes: a) Las prácticas de liderazgo identificadas en los docentes corresponden a sus desempeños en un contexto escolar y que contribuyen en los aprendizajes de los estudiantes, b) Se presentan conceptos poco estudiados respecto del liderazgo educativo en Chile relacionados con la eficacia en directivos y docentes en las escuelas, c) Para realizar estudios relacionados con el liderazgo escolar y sus efectos desde un enfoque cuantitativo, se requeriría un estricto rigor científico para determinar la funcionalidad de las organizaciones escolares, d) A pesar de las importantes diferencias en el contexto en que los equipos directivos ejercen el liderazgo, dependiendo del tipo de gobernanza de los establecimientos y también de su estadio de desarrollo o nivel de capacidad; este trabajo estudia las prácticas de

liderazgo en una muestra de escuelas que congregan todo tipo de contextos y de niveles de calidad.

La investigación de Fernández (2005) presenta la tesis denominada: Factores determinantes del estilo de liderazgo del director; al mismo tiempo explicita las siguientes conclusiones: a) La escuela es eficaz cuando está relacionada con el liderazgo, es decir hay un líder en la escuela. Para el presente caso el liderazgo siempre constituye una variable que indica actividad y propuestas orientadoras de mejoras; b) Los directivos en una Institución educativa crean expectativas satisfactorias respecto al personal y a los aprendizajes de los estudiantes ya que al mismo tiempo constituye un reto; c) Estudiar los estilos de liderazgo y factores asociados, permite determinar las fortalezas en las comunidades educativas; d) Fomentar actividades que permitan en los actores de la educación el desarrollo personal, profesional e institucional, es decir la Institución Educativa debe crear mecanismos para mejorar la calidad de servicio educativo.

NACIONAL

Reyes (2012), en la tesis; Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa de Ventanilla – Callao; Esta investigación es de tipo correlacional; siendo su objetivo “Determinar la correlación entre la percepción de los estilos de liderazgo y el desempeño docente ...”, ella ha arribado a las siguientes conclusiones: a) La hipótesis general no se confirma debido a que no hay presencia de una relación significativa entre la percepción de los estilos de liderazgo directivo según Rensis Likert y el desempeño docente en el nivel secundario de una Institución Educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009. b) No existe relación significativa entre el desempeño docente y la percepción del liderazgo autoritario coercitivo en la Institución Educativa de Educación secundaria del distrito de Ventanilla - Callao 2009, c) Se ha utilizado la prueba estadística de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica. De acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. En consecuencia, no se verifica la tercera hipótesis específica.

Según (Vargas, 2010), en la tesis: “Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos”, el investigador ha llegado a las siguientes

conclusiones importantes: a) La Institución Educativa donde se ha realizado la investigación cuenta con el respectivo Proyecto Educativo Institucional, este considera varias estrategias de trabajo y características: Facilita el trabajo cooperativo en equipo, se evidencia práctica de liderazgo, entre otras. En la política institucional y en su estructura organizativa han priorizado el trabajo cooperativo y la capacitación pedagógica permanente a los docentes para mejorar el desempeño profesional. b) Los profesores de la Institución Educativa afirman que el trabajo cooperativo promueve lo siguiente: La colaboración, la responsabilidad, la comunicación, el liderazgo, el clima organizativo y la reciprocidad en la comunidad educativa. c) Las siguientes categorías contribuyen en el liderazgo participativo de los docentes y administrativos: Los procesos de liderazgo en los docentes, en la comunicación, en la solución de conflictos entre estudiantes y profesores y en la toma de decisiones en equipo; estas acciones están orientadas a mejorar la construcción del clima organizativo–institucional positivo. d) Las autoridades de las Institución Educativa contribuyen a la práctica de un liderazgo participativo con todos los actores de la comunidad educativa.

Considerando los aportes de Yábar (2013), en la tesis; la Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado, la investigación es de tipo correlacional y el objetivo desarrollado es: “Determinar la relación entre la Gestión Educativa y la Práctica docente”; arriba a lo siguiente: a) Se evidencia una relación directa entre la Gestión Educativa y la Práctica Docente en el IEP Santa Isabel de Hungría, está presenta la siguiente prueba estadística el P valor (Sig) es de 0.00 es menor que 0.05, entonces a un 5% de confianza se rechaza H_0 , por lo que. El R^2 de Spearman es 0.56.4 lo que nos indica que el 56.40% de la variable Práctica Docente está siendo explicada por la Gestión educativa. Como se aprecia cada una de las conclusiones de la investigación mencionada se relaciona con la gestión y el liderazgo en una institución educativa; en ese sentido, la gestión Escolar se relaciona directamente con las diversas variables de una institución educativa.

Sorados (2015) presenta la tesis: El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima. Y presenta las

siguientes conclusiones más importantes: Existe una relación significativa entre el liderazgo de los directores y la gestión educativa, pedagógica, administrativa e institucional de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07 de San Borja – Lima. Como se aprecia la conclusión general si tiene relación con el presente trabajo de investigación ya que el liderazgo se relaciona con las variables, pedagógica, administrativa e institucional.

Según Prada (2013) presenta la tesis: El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la Provincia de Canta de la UGEL N° 12, Reglón Lima provincias – 2013; al mismo tiempo expresa las siguientes conclusiones: a) Tomando en cuenta el estilo de liderazgo del director en las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la provincia de Canta, dice que el 65% de los docentes perciben que el estilo de liderazgo del director es eficiente, el 30% expresan que es ineficiente, y solo el 5% dicen que el estilo de liderazgo del director muy eficiente; b) En relación con el desempeño docente en las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la provincia de Canta, se aprecia que el 65% de los docentes tienen el desempeño eficiente, el 17,5% un desempeño ineficiente y el 17% muy eficiente; y c) Respecto a la calidad educativa en las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la provincia de Canta, se evidencia que el 65% de los profesores consideran que la calidad educativa es regular, el 25% expresan que la calidad educativa es deficiente y solo el 10% dice que la calidad educativa es bueno.

LOCAL

Tomando en consideración a Garrido (2015), en su trabajo de tipo experimental: “Propuesta de un modelo de gestión basada en los compromisos de liderazgo pedagógico para mejorar el desempeño docente de la IE N° 82952 "Divino Maestro”, ha llegado a las siguientes conclusiones importantes: El desarrollo de la propuesta intervenida, la misma que ha estado basada en los compromisos de liderazgo pedagógico ha mejorado significativamente el desempeño de todos y cada uno de los docentes de la Institución Educativa N° 82952 Divino Maestro San Marcos- 2015. Es decir la propuesta ha utilizado los

compromisos para mejorar sus capacidades de los profesores y directivos. En el pre test tiene un promedio de 22.86 puntos y en el pos test tiene 36.10; por lo tanto, se confirma la hipótesis de investigación. En ese sentido la puesta en práctica del modelo de gestión basado en los compromisos de liderazgo pedagógico (MED, 2014) fue muy eficaz porque se logró mejorar significativamente los niveles de logro de desempeño docente con relación al compromiso 4 de la práctica pedagógica en los docentes de la IE antes mencionada.

En consecuencia las dos conclusiones anteriores dan fe de los avances de los desempeños de los docentes mediante la aplicación de un programa basado en la gestión y en el liderazgo pedagógico. Los aportes de los tesisistas (Espinoza, Espinoza y Marquina, 2012) afirman en su tesis: “Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de gestión comunal del distrito de Cachachi- 2011” lo siguiente: El programa de capacitación docente 2011 realizado y ejecutado por los maestrantes y profesores expertos en las dimensiones propuestas en el evento; demuestra que la mayoría de los docentes que asistieron a los talleres han mejorado su nivel académico y personal; lo cual conlleva al mejoramiento de su desempeño cuyos resultados obtenidos al aplicarse la ficha de desempeño así lo corroboran. Estos resultados nos muestran una influencia significativa entre capacitación y desempeño docente del magisterio de los IEGECOM, del distrito de Cachachi 2011. La variación de los cuadros estadísticos entre el pre test y el post test, nos muestran que el programa de capacitación docente ha sido eficaz, a pesar de existir docentes en un porcentaje mínimo que necesitan mejorar sus conocimientos y desarrollo personal, para que su desempeño sea más eficiente.

Cotrina (2011), en la tesis: “Evaluación de la gestión institucional en base al modelo de calidad IPREM, en el centro de educación técnico- productiva "San José Obrero" del distrito de Cajamarca- 2011” concluye en lo siguiente: El desarrollo de la investigación ha permitido potenciar a los integrantes de la institución educativa las capacidades para la internalización de los instrumentos del modelo de calidad IPREM, para continuar hacia la calidad en el centro de formación. El modelo de calidad IPREM, ha permitido determinar cualitativa y cuantitativamente la efectividad de la gestión en el centro de formación, a nivel institucional.

Carranza, et al (s.f.), presenta la siguiente tesis: "El Liderazgo Docente en la Facultad de Educación de la Universidad Nacional de Cajamarca". La investigación es puramente descriptiva, es decir dice cómo está la realidad; respecto de la metodología se realizó lo siguiente: Se revisó la bibliografía necesaria y pertinente con la intencionalidad de elaborar el marco teórico. Al mismo tiempo se diseñaron y aplicaron los instrumentos de registro de datos o de información, en este caso se aplicaron encuestas a 20 docentes y 80 alumnos del séptimo ciclo, de año. Se analizaron y procesaron los resultados de las encuestas para obtener la información que se necesitaba. Finalmente se ha elaborado el informe final de acuerdo a los lineamientos de la Escuela de Post Grado. Entre las conclusiones más importantes se ha anotado las siguientes: En la Facultad de Educación de la UNC de Cajamarca, los docentes afirman que no existe un liderazgo por parte de las autoridades. Las Relaciones Interpersonales entre estudiantes y profesores no son buenas o son irregulares.

1.5. Objetivo

1.5.1. General

Diseñar y fundamentar un modelo teórico de liderazgo directivo y docente, basado en la teoría del liderazgo y la mejora de la gestión escolar de la IE de Educación Secundaria "Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani" - Cajamarca 2016.

1.5.2. Específicos

1. Establecer las características del liderazgo directivo y docente de la IE de Educación Secundaria "Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani" - Cajamarca 2016.
2. Diseñar un modelo teórico relacionado con el liderazgo de los directivos y los docentes para mejorar los procesos de gestión escolar en la IE de Educación Secundaria "Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani" - Cajamarca 2016.
3. Determinar el nivel de la gestión escolar de los directivos y docentes de la IE de Educación Secundaria "Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani" - Cajamarca 2016.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este acápite se presentan los elementos teóricos y enfoques relacionados con el problema de investigación, estos dan consistencia a cada uno de los elementos básicos de la investigación: problema, objetivos, hipótesis y variables; sin embargo se presenta puntos de vista de diversos autores. Estos elementos teóricos han servido para reforzar la discusión de los resultados como producto de la aplicación de los instrumentos de registro de datos, como son las encuestas que se aplicó a los investigados (unidades de análisis).

2.1. Teorías que sustentan la investigación

Las siguientes teorías fundamentan cada una de las variables: Independiente y dependiente, al respecto se presenta tres teorías para cada caso:

2.1.1. Teoría de dinámica de sistemas

La Teoría de Dinámica de Sistemas constituye un instrumento que sustenta la construcción de modelos que son producto de la objetividad real, es decir de la realidad; al mismo tiempo estos son diferentes al de otras herramientas aplicadas al estudio de sistemas socioeconómicos, como la econometría, la demografía, la estadística, entre otras. El modelo de la teoría de sistemas ha evolucionado con el devenir de los tiempos; sin embargo siempre se está utilizando para la formulación de propuestas interventivas en función a diversas variables de los procesos socio económicos y educativos. Estas técnicas pretenden determinar el comportamiento del sistema sin entrar en el conocimiento de sus mecanismos internos.

La dinámica de sistemas tiene objetivos el mismo que se expresa de la siguiente manera: El objetivo básico de la Dinámica de Sistemas es: Comprender las causas estructurales que provocan el comportamiento del sistema micro o macro. Esto implica aumentar el conocimiento sobre el papel de cada elemento del sistema, y ver cómo diferentes acciones, efectuadas sobre partes del sistema, acentúan o atenúan las tendencias de comportamiento implícitas en el mismo (García, s.f.). Finalmente se afirma que la dinámica de sistemas, es todo lo que está en movimiento y que sus elementos o componentes se comunican los uno con los otros para cumplir ciertos propósitos de la educación.

2.1.2. Teoría de liderazgo

Las teorías del liderazgo constituyen herramientas funcionales para conocer las características de las personas que orientan la acción educativa en todas sus dimensiones, entre ellas tenemos:

a. Concepto de liderazgo

El liderazgo es el conjunto de características personales que tienen los líderes de una gestión educativa, entre ellas tenemos: Carácter, habilidad, destreza para conducir una empresa o institución), de la misma manera esta persona cumple ciertos roles: Figura, enlace, toma de decisiones, motivador; entre otros elementos además del comportamiento y actitudes (Evans y Lindsay, 2000). Otro autor menciona los siguiente: Todo líder tiene ciertas cualidades de actitud: Generosidad, valentía, responsabilidad, entrega, convicción, sabiduría, autonomía y riesgo. De la misma manera presenta las siguientes conductas importantes: Motivación, pasión, congruencia, credibilidad e integridad, fe y esperanza para hacer las cosas de la mejor manera y en pro de la solución de los problemas que aqueja a los grupos sociales, personas o empresas. También manifiesta los siguientes comportamientos de compromiso: Disposición y presencia, comunicación, capacidad de escuchar, convencimiento y negociación (Murillo, 2006, p. 12).

Rojas y Gaspar (2006) manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”. Bolívar (1997) amplía la definición señalando que “el liderazgo es una forma especial de influencia relativa a inducir a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos, creencias) en función de unas tareas o proyectos comunes” (p. 26). García (2006, p. 103) se identifica con la definición propuesta por Hersey, Blanchard y Johnson citando que liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación”.

De los conceptos anteriores se determina que el líder es la persona con un conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos además de las aptitudes; estos elementos son considerados dentro de la teoría del liderazgo como recursos para que las personas y las instituciones actúen con eficacia.

Al respecto, el liderazgo, siendo un tema tan antiguo, no ha perdido vigencia a la actualidad, por el contrario cada día adquiere mayor importancia en los diversos escenarios y actividades de la persona humana. En el contexto de la educación, tiene una gran relevancia, y de manera específica en la práctica

pedagógica por lo trascendente que significa para una sociedad la formación y transformación de los líderes estudiantiles y juveniles (Alvarado, 2008).

b. Enfoques del liderazgo

Dentro de la teoría del liderazgo también se cuenta con los enfoques, es decir que los enfoques son miradas de diversos ángulos a las personas que orientan las actividades de cualquier naturaleza:

a) Enfoque por competencias.- Este enfoque toma a las competencias de la educación, las mismas que están establecidas en el Marco de Buen Desempeño Docente; en ese sentido, se entiende que la competencia es un sistema complejo de capacidades y que estas son empleadas para la solución de problemas en la gestión escolar.: “Se entiende por competencia a la capacidad para resolver problemas y lograr propósitos (MED, 2012). Las competencias no se logran solas, siempre intervienen los actores de la Educación.

b) Enfoque crítico-reflexivo.- Es el desarrollo del pensamiento crítico del directivo, este está referido a la capacidad para evaluar a la realidad y posteriormente formular propuestas de mejora en beneficio de todos los actores de la educación. Busca que los directivos en un 100% ingresen en los procesos de cambios de su realidad educativa y se comprometa con los desafíos socioeducativos de su contexto local.

c) Enfoque transformacional.- Es cuando en los líderes (directivos) se orienta la capacidad de transformación, es decir que es algo mental; en consecuencia se enmarca en un escenario de tránsito de un enfoque de una jerarquía piramidal, una organización compartimentada y de administración de rutinas, a una gestión democrática con liderazgo pedagógico. Este enfoque está centrado en los aprendizajes y estándares que deben cumplir los estudiantes o las personas que se educan, ello se hace para mejorar la calidad de la enseñanza. Los actores tienen la característica principal de ser activos y participativos en todo momento de la ejecución de las actividades en la escuela.

d) Enfoque participativo.- La participación es una característica de los líderes en la gestión educativa además de los procesos de gestión escolar. Estas personas son actores educativos que su energía positiva contribuye en la solución de los problemas escolares.

Este enfoque promueve en las personas para reconocer y otorgar autonomía a los equipos directivos existentes en la escuela y que estos se organicen de la mejor manera y contribuyan para apoyar la gestión escolar. (MINEDU, 2016).

Como consecuencia de los conceptos anteriores (enfoque por competencias, crítico-reflexivo, transformacional y participativo), implica que los directivos y profesores reforzarán sus competencias y saberes para el progreso de la calidad educativa de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca, es decir mirar hacia adelante. Al respecto *Alvin Tofler (1973) dijo:*

“Nuestras escuelas miran hacia atrás, hacia un sistema moribundo más que hacia delante, donde está la sociedad naciente” (Alvin Tofler, 1973)

c. Seis cualidades implícitas en el liderazgo

En cualquiera de las prácticas escolares se identifican seis (6) cualidades que todo Directivo debería poseer; estas son: (a) consistencia, imparcialidad y equidad; (b) conocimiento y experiencia; (c) expectativas claras y razonables; (d) decisiones a tiempo; (e) promoción y organización de esfuerzos compartidos; y, (f) accesibilidad.

a.) Consistencia, imparcialidad y equidad. Las personas son consistentes cuando son capaces de decidir en forma correcta; sin embargo estas se basan en las normas; además actúan en forma imparcial y equidad es decir con igualdad ante los actos administrativos; en ese sentido se tendrá una vida institucional equilibrada.

b) Conocimiento y experiencia. El buen directivo tiene conocimiento y experiencia para cada uno de los procesos administrativos, en consecuencia se gana el respeto de toda la comunidad educativa. Un Director en todo momento demuestra acciones de saber hacer las cosas, es decir sabe actuar ante los problemas que se representan en la Institución Educativa.

c) Expectativas claras y razonables. Además de la experiencia el directivo presenta expectativas claras, es decir sabe lo que quiere lograr, todo ello se fundamenta en la Misión y Visión Institucional de manera razonable, también implica tener capacidades suficientes para transmitir y convencer a los demás para que aporten y solucionen los problemas mediante planes de mejora o mediante los instrumentos de gestión escolar.

d) Decisiones a tiempo. El Director de la Institución Educativa sabe planificar el tiempo en forma cooperativa de manera anticipada. El tiempo son las horas destinadas para cada una de las actividades diseñadas anticipadamente.

e) Promoción y organización de esfuerzos compartidos.

La Institución Educativa postula a una cultura de trabajo en equipo, para lo cual se genera una adecuada convivencia basada en la confianza, el respeto y la solidaridad. En ese sentido, un buen Director motiva y descentraliza cada una de las actividades para ser ejecutadas por los diversos actores de la educación y así cumplirán sus responsabilidades encargadas. En consecuencia una buena organización solamente se logra mediante los esfuerzos comunes y compartidos.

f) Accesibilidad. Un Director con capacidades de liderazgo es aquel que tienen un buen perfil: está organizado, llega temprano, escucha a los demás, da respuestas precisas y tiene empatía (Díaz, 2012).

Además de las seis cualidades de liderazgo en los directivos, también hay seis cualidades de liderazgo en los docentes:

1. Liderazgo autoritario. Es aquel que impone sus ideas, escasamente acepta las ideas de los demás, piensa que él sabe todo; siempre se impone ante los demás, ellos escuchan y cumplen órdenes de sus jefes. No permite que sus alumnos aporten en clase, cree que no saben nada.

2. Liderazgo *coach*. Presenta las siguientes características: Los alumnos toman conciencia de sus fortalezas y debilidades, determina las aspiraciones personales y profesionales, conoce y maneja instrucciones para hacer tareas, aplica el *feedback* a sus alumnos, delega tareas, toma al error como una forma de aprendizaje, aumenta la capacidad de responsabilidad, siempre expresa el compromiso ante los estudiantes.

3. Liderazgo conciliador. Este tipo de liderazgo presenta las siguientes características: Valora a los estudiantes por sobre las tareas encargadas y los objetivos propuestos, desarrolla en todo momento un buen clima de trabajo, da importancia a la lealtad, le interesa la construcción de la autonomía, se orienta al trabajo para aumentar el auto concepto y la autoestima de los estudiantes y de él mismo, promueve el buen trato en los alumnos y la armonía dentro del equipo de trabajo.

4. Liderazgo democrático. Es aquel que comparte sus ideas con sus alumnos de manera permanente, trabaja con la intención de tener el respaldo de sus alumnos, busca en sus alumnos la creatividad, confianza, respeto y compromiso.

5. Liderazgo ejemplarizante. El docente permanentemente se pone como ejemplo ante los demás, exige a sus alumnos para el cumplimiento de sus actividades o tareas. Espera de sus alumnos que aprendan de él todo lo que comparte.

6. Liderazgo coercitivo o dominante. Presenta las siguientes características: El inflexible en las peticiones de los alumnos, solo él toma decisiones, evita que los alumnos tengan un espíritu crítico, desconoce el trabajo en equipo, poca práctica del sentido de la responsabilidad, no existe un sistema de recompensas, es poco motivador para los estudiantes.

d. Tipos de liderazgo

Según el MINEDU (2006), cita a Gibb (s.a.), para afirmar que existe cuatro tipos de líderes: de estructura autocrática, de estructura paternalista, de estructura permisiva y de estructura participativa; en seguida se detalla los cuatro tipos:

- **El líder en una estructura autocrática:** Tiene las siguientes características: Es formal cuando aplica las reglas de trabajo, controla a los inexpertos, somete a los integrantes de los equipos de trabajo a un control rígido, el líder es elegido por una autoridad institucional.

- **El líder en una estructura paternalista:** Menciona las siguientes características: El docente líder es amistoso, paternal y cordial, toma decisiones en nombre del equipo de trabajo, está pendiente de las necesidades de los demás.
- **El líder en una estructura permisiva:** Este tipo de liderazgo presenta las siguientes características: Es individualista o permisivo, permite que la gente tenga una completa libertad para hacer sus cosas, no presenta ninguna guía, ni control, ni ayuda. , cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo terminan haciendo lo que cree conveniente y se produce una gran confusión y desorden al momento de presentar las conclusiones.
- **El líder en una estructura participativa:** El liderazgo de esta estructura tienen las siguientes características: trabajan en equipo, tienen propósitos definidos, existe un crecimiento de cada uno de sus integrantes, ningún participante tienen un crecimiento individual, sino en equipo/conjunto, evidencia una práctica de acciones democráticas, existe un alto grado de identificación con el quehacer grupal y personal.

De los cuatro tipos de liderazgo, solamente uno será para formular el modelo teórico de liderazgo motivo de la investigación (líder de estructura participativa), sin dejar de lado algunas características de la estructura paternalista; sin embargo, ello implica que los otros tipos de liderazgo actúan de alguna manera, pero con porcentajes bajos en cada una de las dimensiones.

2.1.3. Gestión escolar

a. Enfoques de la gestión

Considerando los aportes de Oyarce (2006), se contempla los siguientes enfoques dentro de la gestión escolar:

- Enfoque burocrático

Constituye una forma de organización y que tiene como principio la racionalidad, es decir el razonamiento para hacer las cosas. Este enfoque establece consecuencias dentro de la gestión educativa, al respecto se considera

las siguientes: a) La burocracia toma consistencia con la existencia de normas explicitadas en la leyes, b) Produce la división sistemática del trabajo, es decir se detalla que se debe hacer en los puestos de trabajo, c) Se atribuye responsabilidades en cada puesto de trabajo, d) Las personas son competentes en diversas actividades, e) Se aplica la meritocracia, entre otras.

- **Enfoque sistémico**

El enfoque sistémico es cuando toda acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos como por ejemplo: profesores, materiales, alumnos, currículo, etc. se articulan el uno con los otros para cumplir ciertos propósitos para el cumplimiento de los objetivos educativos, profesionales y hasta personales.

- **Enfoque gerencial**

Planeamiento educativo

Toda institución sobre toda las instituciones educativas para lograr sus propósitos del Proyecto Educativo Institucional es importante hacer uso de la planificación o algo más funcional la planificación estratégica. la planificación surge como consecuencia del avance de la ciencia y la tecnología en los diversos contextos donde hay necesidades.

Por lo tanto, considero necesario advertir al lector que infiera las diferencias entre la planificación a nivel macroeducativo (o sistémico) y la planificación microeducativa (o escolar), puesto que cada una responde a enfoques y orientaciones metodológicas específicas.

Adicionalmente se pueden mencionar enfoques de otros autores que orientan y dan sentido a la planificación educativa, entre ellos:

- *Planificación integral*, que plantea la integración o compatibilización entre el planeamiento educativo y el planeamiento general del desarrollo económico y social.
- *Planificación participante*, que propugna la intervención responsable, consciente y crítica de la población organizada, en especial de los comprometidos en su ejecución y de sus beneficios. (Oyarce, 2006).

b. Dimensiones: Planificación, dirección, organización y evaluación

Planificación

Según Vereau (2012), afirma que la planificación es el punto de partida dentro de la administración y en especial en el encargo institucional. En muchos casos hay una resistencia para realizar los procesos de planificación o solamente son copias de otras realidades, lo que demuestra no ser una planificación real. Es usual, por lo tanto, esgrimir razones para no planificar como las siguientes. “Planificar no es fácil”; no existe un formato de eficacia comprobada que se pueda seguir en la planificación”, “para hacer los planes se necesita de mucho tiempo”, “tenemos que hacer algo ahora, y no planificar para el futuro”, “dentro de tres meses ya no servirá porque no podemos predecir el futuro”, “primero que nos capaciten”, “planificar solamente es asunto de papeles”, entre otras expresiones negativas de algunos directivos de nuestra realidad educativa.

Dirección

Según (Vereau, 2012), es la función y proceso administrativo básico que orienta y conduce al personal, enseña el camino y los instrumentos que se utilizarán para obtener cooperación y lealtad de los subordinados; y da dirección para el logro de los objetivos institucionales. Es decir, que todos los miembros de la organización se propongan lograr los objetivos y obtener los resultados previstos en los planes institucionales, en aquellos planteados desde los órganos o unidades internas, incluso los que acompañan labores específicas como la labor educativa de aula, por tanto alcance su realización efectiva. Crea, por consiguiente, las condiciones favorables, el ambiente escolar propicio, para que la organización funcione óptimamente.

Organización

La organización es la capacidad de los directivos para implementar los diversos actos administrativos y posteriormente ponerlos en ejecución, con la finalidad de lograr los objetivos institucionales, para lograr esto se necesita de un adecuado clima laboral, responsabilidad de todos los actores de la comunidad educativa, trabajo en equipo, energía positiva.

Organizar es disponer una serie de recursos materiales y humanos, es crear el cuerpo social que da vida a la institución; es crear una estructura con funcionalidad donde todos sus elementos se interrelacionan para cumplir en el futuro los objetivos previstos en la planificación. Organizar es crear un flujo organizacional con sentido y eficiencia.

Evaluación

La evaluación es la capacidad de emitir juicios valorativos, con la finalidad de determinar los aprendizajes o realizar acciones de mejora en el futuro.

“Evaluación y calidad educativa son dos conceptos que, en los últimos años están tomando un lugar especialmente relevante en la investigación evaluativa. La necesidad de lograr una óptima calidad en la enseñanza, tanto universitaria como no universitaria, se ha convertido en un objetivo esencial y prioritario para la administración educativa, para el conjunto de la sociedad y, cómo no, para la propia Institución Educativa”. Teresa González (2000).

En este contexto, abordar el tema de evaluación y, por tanto de calidad supone hablar de fines, objetivos, criterios; y modelos, de todos los componentes que participan en el sistema educativo.

c. Aportes de las TIC en la gestión de instituciones educativas

En la actualidad las TIC, constituyen herramientas fundamentales para la administración y el proceso enseñanza aprendizaje de los directivos y los profesores respectivamente, esto implica que han ingresado los medios tecnológicos para agilizar los procesos de la administración y los aprendizajes de los estudiantes, en ese sentido con la finalidad de fundamentar lo mencionado se cita a Díaz.

Díaz (2012), cita a Rodríguez de las Heras (2009) y afirma lo siguiente: En la actualidad mucho se habla y se recomienda el uso de las TIC, estas deben incorporarse a la vida de los estudiantes y a la vida de los grupos sociales. En muchos casos se oponen al uso de estos materiales, aduciendo que mucho tiempo quita para que los estudiantes aprendan. Las expresiones anteriores son falsas, hoy la educación pertenece a la era del conocimiento veloz y los niños y niñas

han nacido en una era digital, por tanto es inherente a su crecimiento y desarrollo; sin embargo, es también verdad que muchos software no contemplan los niveles de desarrollo y pueden emplearse indebidamente y que a los niños les es difícil concentrarse y leer textos largos.

No obstante, más que polarizar la discusión lo importante debería ser procurar el buen empleo de los recursos tecnológicos. Nunca antes se presentaron mejores oportunidades y recursos para aprender individualmente y en grupo, para adquirir capacidades cognitivas de orden superior, desarrollar actitudes, ganar en autoestima y confianza, asumir mayor responsabilidad en el aprendizaje, utilizar la investigación y las capacidades de colaboración y de solución de problemas. También está demostrado que la motivación por aprender aumenta cuando el entorno de aprendizaje es rico en tecnología.

En la actualidad se busca que las nuevas tecnologías contribuyan firmemente a: (i) Desarrollar la capacidad de aprender a aprender, base de cualquier proyecto educativo que responde a las necesidades actuales; (ii) Lograr que las personas sepan administrar la información abundante que existe en las redes de navegación; y (iii) Facilitar la actualización profesional. En tal sentido, el propósito de los procesos de formación tiene que dirigirse a que las personas incrementen su capacidad de autoaprendizaje y a la vez el trabajo en equipo, adoptando para ello las herramientas que les permitan adquirir una autonomía creciente en el proceso de aprender.

Otro objetivo no menos importante es preparar a los niños y jóvenes en la adquisición de destrezas claves para insertarse después en el mundo del trabajo, puesto que no hay actividad productiva o de servicios que no las emplee. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) pueden potenciar significativamente las habilidades de pensamiento crítico, análisis, creatividad y resolución de problemas. Además hay que tener en cuenta que la edad de introducción al uso de la computadora tiende a adelantarse.

Desde muy niños ya acceden a esta herramienta cuando la tienen en el hogar.

Hay el convencimiento que las tecnologías digitales terminarán imponiéndose como una herramienta pedagógica y de gestión.

2.1.4. Actores educativos

Los actores educativos son cada uno de los individuos involucrados en algún grado de cumplimiento en las actividades educativas, estos tienen cada uno de ellos sus propias responsabilidades, las mismas que están normadas en el Reglamento Institucional y en otras normas de mayor jerarquía. Los actores son: Estudiantes, directivos, profesores, personal administrativo, personal de servicio y padres de familia. Todos los mencionados trabajan para que la institución educativa logre los objetivos propuestos en los documentos de gestión institucional, tal es el caso del PEI, RIN y PAT.

2.2. Propuesta de modelo teórico de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas

La propuesta nace como consecuencia de un diagnóstico de la realidad de la Institución Educativa, y producto de esta se determina la caracterización de la problemática en la gestión escolar relacionada con el liderazgo directivo y docente; teniendo las características reales de toda la estructura educativa; es imperante la necesidad de la construcción de un modelo teórico el que se basa en principios epistemológicos, filosóficos, axiológicos, psicológicos y educativos de la gestión y administración educativa.

Con la finalidad de dar operatividad a la teoría modélica se presenta un programa para mejorar los procesos de gestión en el liderazgo directivo y docente con el objetivo y la mejora de la gestión escolar. Es decir en las Instituciones Educativas se haga un mejor trabajo académico y administrativo, donde el estudiante sienta la felicidad (Delval, 2012) y pueda actuar con democracia y los profesores sean personas con capacidades y competencias para solucionar los problemas educativos. Al respecto la propuesta se presenta más adelante.

2.3. Marco conceptual

El marco conceptual según Tafur afirma que: "... son aquellos que permiten enfocar y establecer sobre qué base se asientan los problemas y temas de investigación... Otros lo llaman definición de términos" (Pág. 157-158); en ese

sentido, cada uno de ellos se utilizarán en los diversos procesos de la investigación, desde el planteamiento del problema, hasta llegar a las conclusiones. (Tafur, 1995).

Entre los términos conceptuales tenemos a los siguientes:

a. Administración de la educación

Formada por el conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos, los mismos que son aplicados en los procesos de la educación y del sistema educativo en general. (Alvarado, 2006).

b. Desempeño docente

Desempeño docente. Son cada una de las características de los profesores y que estas influyen en el proceso pedagógico para la transformación social y personal, aquí interviene un alto porcentaje de la responsabilidad para cada uno de los actos educativos de acuerdo a la cultura de una sociedad y, por ende, debe ser consciente de la influencia personal y social que genera el desarrollo de su labor. (Jiménez, 2000).

c. Gestión de la educación

La gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente en la educación, al respecto en los años sesenta en Estados Unidos, se empieza a escuchar de esta categoría o sea de este tema; en los setenta en el Reino Unido, y en los ochenta en América Latina. En este momento se aplica los principios generales y específicos de la gestión al campo específico de la educación. (UNESCO, 2011).

En consecuencia la gestión de la educación es un proceso orientado al fortalecimiento de proyectos educativos que enriquecen los procesos educativos con el fin de responder a las necesidades educativas.

d. Liderazgo directivo

El liderazgo directivo consiste en desarrollar competencias y capacidades en los directivos para transformar la realidad educativa en la institución o en el aula. Con la adecuada práctica de liderazgo y en forma democrática, con metas bien definidas se estará mejorando las condiciones de trabajo de una empresa y de manera especial las condiciones de una Institución Educativa.

e. Liderazgo del docente

Tomando en cuenta los aportes de Bernal (2015):

Es una visión más amplia del desarrollo del aprendizaje, una perspectiva ecológica en la que se incluye a más sujetos que los estudiantes y más asuntos que los resultados del alumnado y de la enseñanza. Se relacionan aprendizaje con organización, profesionalidad y liderazgo (Bernal , 2015). Capacidad del profesor para realizar acciones en beneficio de la institución educativa, y de manera especial para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

f. Liderazgo administrativo

El liderazgo administrativo se refiere a que el director de una institución se hace cargo de las actividades operacionales, las mismas que conllevan a situaciones prácticas de responsabilidad, estas están referidas a la planificación, organización, coordinación, dirección y evaluación de todas las actividades específicas que conducen a las mejoras institucionales de la escuela. Un buen dominio de estas competencias permite realizar de manera eficaz las tareas y prácticas administrativas encaminadas hacia el logro de los objetivos institucionales (Castillo, 2005).

g. Liderazgo pedagógico

Este tipo de liderazgo es la capacidad para organizar las buenas prácticas pedagógicas y en la contribución al incremento de los resultados del aprendizaje, para tal fin el líder necesita de un desarrollo del perfil (Alejandra, 2014).

h. Modelo teórico

El modelo teórico es una estructura que propone una solución original a la situación problemática objeto del estudio proyectado. Es producto de la realidad objetiva y que será utilizado en la solución de un problema.

i. Marco del Buen Desempeño del Directivo

Herramienta propuesta por el Estado peruano, la que contempla las competencias, capacidades, desempeños e indicadores que debe tener un profesional de la educación; en ese sentido tienen propósitos definidos: (i) aprendizajes centrados en los estudiantes, en consecuencia el rol de los profesores es activo y de acuerdo a los lineamientos del MED, (ii) En el proceso didáctico se identifica las buenas prácticas de un directivo y son refuerzo para ser mejores. (iii) Guiar los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación y desarrollo profesional de los directivos.

j. Teoría sistémica

Conjunto de elementos que se interrelacionan los unos con los otros, con la finalidad de cumplir un propósito.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico en la presente investigación está relacionado con la parte lógica que debe seguir para su desarrollo. Constituye la parte medular porque integra varios componentes que sin ellos no se haría una adecuada investigación, entre sus elementos tenemos: hipótesis, variables, definición conceptual y operacional de las variables, operacionalización de las variables, tipo de estudio, tipos de métodos aplicados, entre otros.

3.1. Hipótesis

HIPÓTESIS PRINCIPAL (H₁): Sí se diseña un modelo teórico de liderazgo directivo y docente entonces permite optimizar de manera significativa la gestión escolar de Institución Educativa Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016.

HIPÓTESIS NULA (H₀): Sí se diseña un modelo teórico de liderazgo directivo y docente no permite optimizar de manera significativa la gestión escolar de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016.

3.2. Variables

Variable Independiente: Modelo teórico de liderazgo directivo y docente

Variable dependiente: Gestión escolar

3.2.1 Definición conceptual

Variable Independiente:

- ✓ **Modelo teórico de liderazgo directivo y docente:** Modelo de diseño de las variables relacionadas con el liderazgo que influye en otros para lograr los propósitos y metas de una institución educativa. Al respecto de liderazgo pedagógico (Ministerio de Educación, 2016) afirma que el liderazgo pedagógico es “la labor de movilizar influencias en otras personas para lograr las intenciones de la escuela, ...” (p. 6).

Variable dependiente:

- ✓ Gestión escolar/ gestión educativa: Al respecto (Bereau, sa) dice: "... aquella disciplina que busca comprender y orientar las múltiples interrelaciones que desarrollan las personas que integran las instituciones educativas, en consecución de los propósitos educativos". (p.17).

3.2.2. Definición operacional**Variable Independiente:**

- ✓ Modelo teórico de liderazgo directivo y docente: Se aplicará un cuestionario de encuesta de 21 preguntas a los profesores, 114 estudiantes, 1 directivo, 90 padres de familia, estas están relacionadas con una escala de: 1, 2, 3, 4 puntos. para procesar los datos se utilizará el programa SPSS. Esta información permitirá determinar la problemática exacta y será la base para el modelo teórico de liderazgo.

Variable dependiente:

- ✓ Gestión escolar: Se aplicará un cuestionario de encuesta de 10 preguntas a los profesores, directivos y estudiantes, éstas estarán relacionadas con una escala de 1, 2, 3, 4 puntos. para procesar los datos se utilizará el programa SPSS.

3.3. Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTO
Variable independiente: Liderazgo directivo y docente	Liderazgo directivo	Capacidad de liderazgo directivo	¿El Director dirige adecuadamente la IE?	Cuestionario
			¿En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?	
	Liderazgo de docentes	Capacidad de liderazgo de los docente	¿Influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE?	¿La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa?

Dependiente: Gestión Escolar	Planificación		¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?	
			¿Cuándo tiene/es problemas en la IE pide/es ayuda a sus compañeros trabajo/estudio para solucionarlos?	
			¿Para comunicar algún problema de la IE, se hace por intermedio de otras personas?	
			¿En el aula el docente es el que impone como enseñar y cómo aprenden los estudiantes?	
		Cumplimiento del Reglamento Interno	¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta?	Cuestionario
		¿Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno?		
		Presupuesto Económico.	¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa?	Cuestionario
		Documentos de gestión	¿Los documentos de gestión institucional son conocidos por toda la comunidad educativa?	Cuestionario
	Dirección	Recursos económicos	¿La Dirección o la administración manejan los recursos económicos y materiales en la IE de manera adecuada?	Cuestionario
		Relación con instancias del	¿Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local	Cuestionario

MED.

(UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) Visitan a la IE permanentemente?

¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad?

¿Alguna vez ha estado en alguna Comisión de trabajo en la IE?

¿La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante?

¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?

¿El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada?

¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?

Comisiones de trabajo.

Cuestionario

¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales?

¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?

¿La IE cuenta con un Plan de tutoría?

¿Los profesores asisten a

	capacitaciones que realizan la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)?	
Enfoque de la educación	¿En la IE se pactica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza-aprendizaje?	Cuestionario
Sesiones de aprendizaje	¿El profesor improvisa sus clases?	Cuestionario
Relación entre profesores y estudiantes	¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor? ¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores? ¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales? ¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?	Cuestionario
Competencias y capacidades	¿En la IE se práctica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes? ¿El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) fue todo un éxito? ¿Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)?	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia de la investigadora.

Leyenda:

1. No sabe, no opina,

2. *Nunca,*
3. *A veces,*
4. *Siempre.*

3.4. Metodología

3.4.1. Tipos de estudio

La presente investigación tiene relación con el tipo de investigación según su finalidad, es decir es de tipo propositiva, esta responde a los problemas teóricos o reales y está orientada a describir, declarar o retrodecir la realidad, con la cual se va en la búsqueda de principios y leyes generales que permite organizar una teoría científica (Sánchez y Reyes, 2006). En este caso se ha creado un modelo teórico de liderazgo directivo y docente. Por su grado de profundidad: Descriptiva – explicativa; y, por el método de contrastación: No experimental.

3.4.2. Diseño de investigación.

Diseño No experimental, con un solo grupo donde a partir de un diagnóstico se aplicará un instrumento, para luego de obtener resultados, se hará una propuesta.

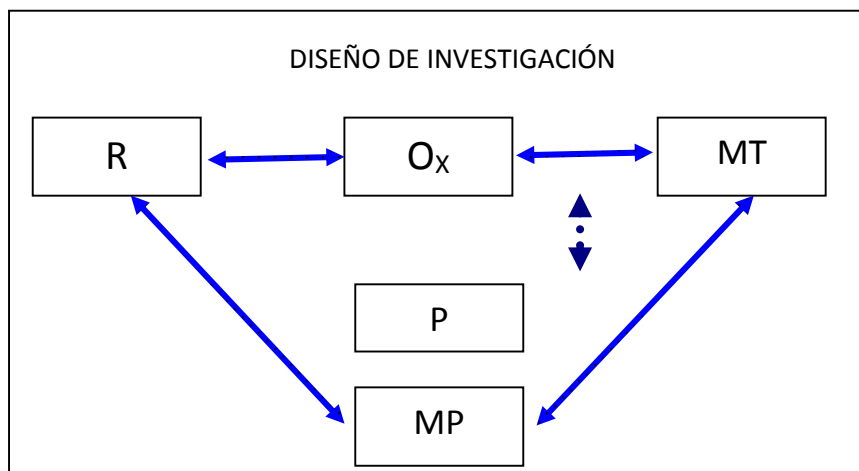
Con el desarrollo de la investigación se pretende ir más allá del conocimiento de la realidad, es decir que la investigación será – propositiva, para lo cual en primer lugar se realizará un diagnóstico de la realidad educativa de los estudiantes para posteriormente diseñar la propuesta correspondiente con el fin de lograr los objetivos de la investigación y demostrar la validez de la hipótesis.

El diseño de la investigación descriptiva propositiva, es aquella denominada no experimental, es decir no ha realizado algún experimento, es decir no se aplicó ningún tratamiento o programa a la investigación, es decir, no existió manipulación de variables, en ese sentido todos los procesos se dan en forma natural, es decir tal y como se dan en su contexto.

Según (Hernández, 2006) indica que es no experimental cuando “se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”.

El esquema es:

Se presenta el diseño metodológico de la investigación como elemento básico de toda investigación educativa:



Donde:

R : Realidad educativa de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca.

O_x : Diagnóstico de la variable generadora: problema.

MT : Modelo teórico basado en las teorías de Dinámica de sistemas.

P : Problema de liderazgo.

MP : Modelo propuesta de liderazgo.

3.5. Población y muestra

La población está compuesta por los actores de toda la comunidad educativa de la muestra: Estudiantes (373), profesores (21) y padres de familia (300).

La muestra:

La muestra se ha determinado mediante la aplicación del método no probabilístico, en su sub tipo muestreo incidental, el mismo que Sánchez (2007) afirma que “...en el muestreo incidental se aprovechan las muestras disponibles siendo, estas por ejemplo alumnos de un curso, de un colegio o de una carrera universitaria” (p. 159); en ese sentido se ha trabajado con alumnos, padres de familia y profesores del colegio donde trabaja la doctoranda investigadora:

AGENTES EDUCATIVOS	%
--------------------	---

Estudiantes	114 (30% del total)
Padres de familia	90 (30% del total)
Profesores	21

Fuente: Creación intelectual de la doctoranda.

3.6. Métodos de investigación

En la investigación se ha utilizado los siguientes métodos:

a. Método estadístico: *Contribuye con los procedimientos para tabular los datos empíricos obtenidos como producto de la aplicación de los instrumentos y establecer las generalizaciones apropiadas a partir de ellos.*

Entre los métodos utilizados se han utilizado los métodos estadísticos descriptivos; dentro de este método se tiene los métodos tabulares (tablas y tablas de distribución de frecuencias); de la misma manera se ha utilizado métodos numéricos (media, varianza y desviación estándar) (Sánchez, 2006)

b. Método teórico: Ha permitido comprender el significado de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones del problema investigado.

c. Método hipotético-deductivo: Es la vía primera de inferencias lógicas deductivas, posteriormente se construyeron las conclusiones.

d. Método empírico: Ha permitido obtener información de la realidad directamente para luego caracterizar y construir problemas investigativos.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Encuesta	Cuestionario para estudiantes
	Cuestionario de encuesta para profesores
	Cuestionario de encuesta para padres de familia
Observación	Libreta de campo

La encuesta: Es una relación de preguntas que se elaboran en función de las variables e indicadores de las hipótesis que se han propuesto. Permite que obtengamos la información de la muestra consultada, de modo directo.

Revisión documental: Consiste en verificar los documentales relacionados con las

estrategias metodológicas y las acciones de la convivencia entre los actores de la educación.

El instrumento que se utilizó es el cuestionario de encuesta estructurado con una serie de ítems. Del mismo modo se utilizará una guía para registrar datos de los documentales.

Para validar y determinar la confiabilidad de los instrumentos se sometieron a revisión por expertos:

Validación

Huamanchumo y Rodríguez (2015), afirma que los instrumentos de registro de datos deben tener dos características principales o esenciales: validez y confiabilidad. La validez permite determinar el valor de las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada, aplicada y que puede ser medida. (p.180).

Confiabilidad

Hernández (2003), indica que la confiabilidad de un instrumento de medición es el número de veces que se aplica al mismo sujeto u objeto para determinar sus resultados y ver si es o no confiable (p. 243).

3.8. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos obtenidos se realizó con ayuda del software estadístico SPSS versión veinte y cuatro (24). Los resultados de la encuesta se han procesado en el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS; este paquete ha almacenado todos los datos como producto de la aplicación de la encuesta, luego se procederá a realizar los cálculos y proporcionará la información relevante para el estudio.

Según Hernández y Batista, (2010) “El análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional”. (p.452).

De la misma manera se ha utilizado Tablas de frecuencia, las mismas que han permitido tener una mejor visión de las características del liderazgo directivo y docente además de la gestión escolar. También se han utilizado gráficos estadísticos que son formas de visualizar y presentar los datos obtenidos. Finalmente se presenta la Prueba de hipótesis.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente apartado de resultados y discusión está relacionado con la formulación de un diseño para mejorar los procesos relacionados con la gestión escolar y el liderazgo del directivo y los profesores. Con la finalidad de auscultar los problemas se aplicó cuestionarios de encuesta a los profesores, estudiantes y padres de familia, siendo esta información elemental para luego construir el modelo teórico, el mismo que se fundamenta en las teorías del liderazgo y la gestión escolar.

4.1. Presentación de los resultados.

Para desarrollar la presente investigación se han utilizado diversas técnicas e instrumentos. Entre las técnicas tenemos: La encuesta; a estas técnicas les corresponde los instrumentos respectivos: Cuestionario de encuesta para estudiantes, profesores y padres de familia.

Para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos se aplicó el Alfa de Cronbach para la encuesta de los estudiantes. De manera similar se aplicó el Alfa de Chonbach para determinar la validez y confiabilidad de los instrumentos para los profesores:

Los resultados se expresan tomando en cuenta el programa SPSS de la siguiente manera:

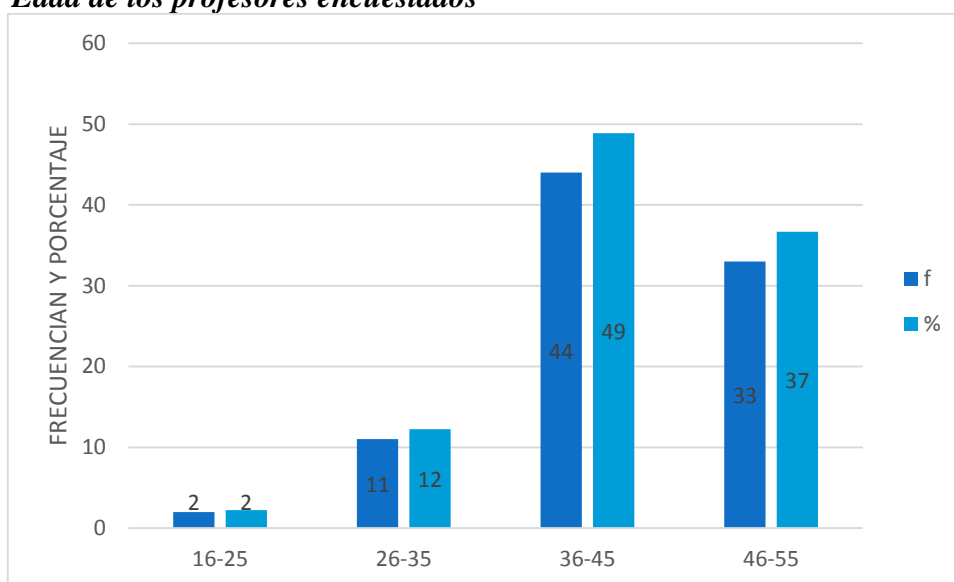
a. Resultados relacionados con el cuestionario de encuesta relacionada con la convivencia escolar de los profesores (Variable independiente y dependiente)

Tabla 2
Edad de los profesores

INTERVALO	f	%
[22-32]	6	29
[33-42]	6	29
[43-52]	8	38
[53 a más>	1	5
TOTAL	21	100

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 1
Edad de los profesores encuestados



Nota: Tabla 2

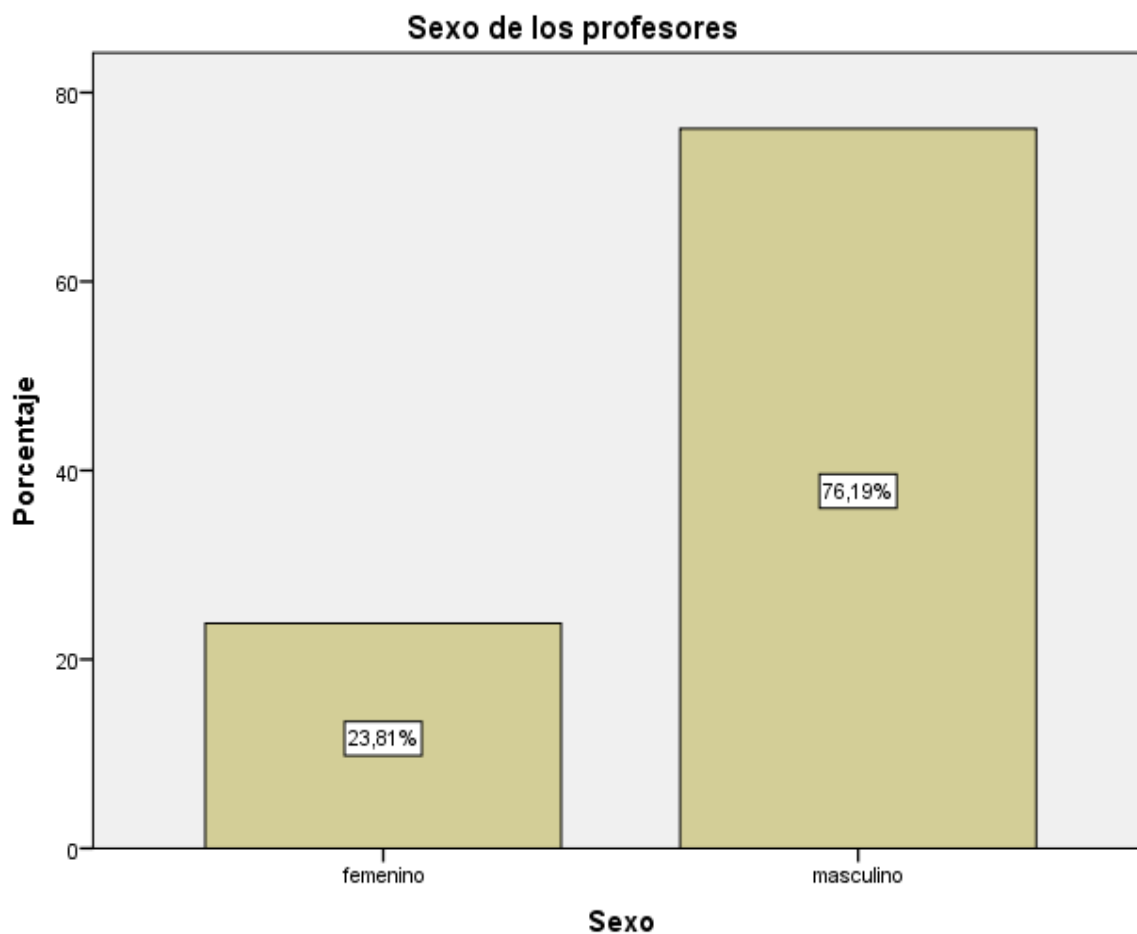
De acuerdo a la tabla estadística N° 2, se ha determinado que el 100% de profesores son de educación secundaria, los mismos que en sus edades un promedio de 39,90 años de edad, lo que implica una docente adulta madura para hacer bien las cosas. El 9.50% son de 50 años de edad

Tabla 3
Sexo de los profesores

criterio	f	%
femenino	5	23,8
masculino	16	76,2
Total	21	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 2



Nota: Tabla 3

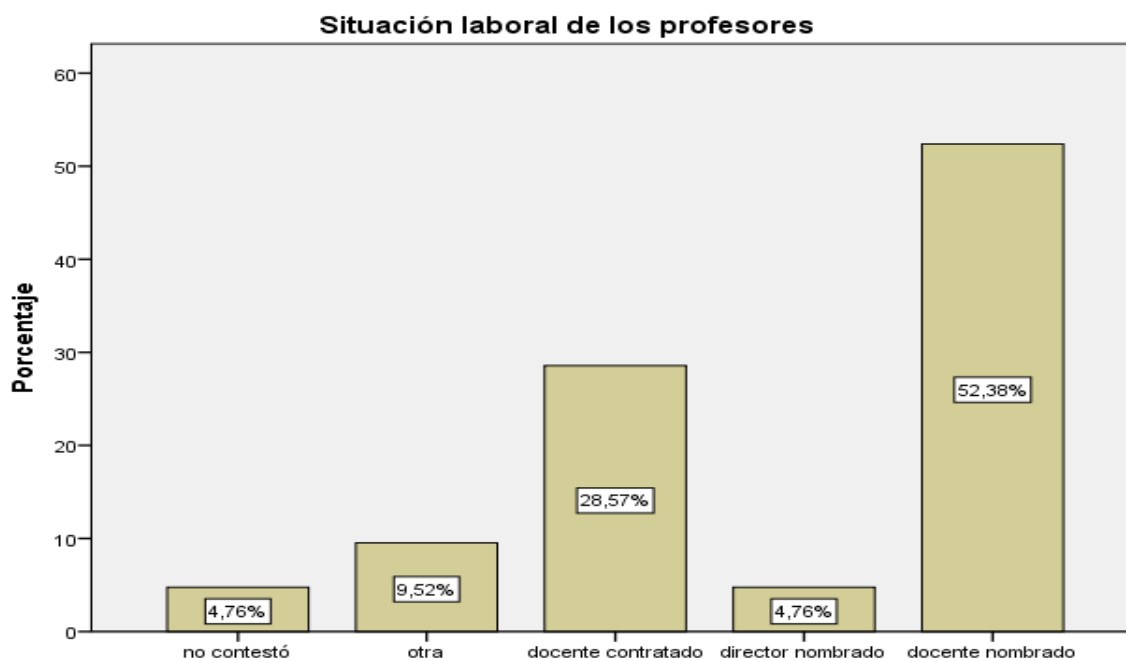
En la IE, los profesores en un 76,2% son del sexo masculino y el 23,8% son del sexo femenino, esto implica que hay más profesores varones que mujeres; en muchos casos y en nuestra cultura para los padres de familia es lo mejor por el “machismo”.

Tabla 4

Situación laboral de los profesores		
Criterio	f	%
No contestó	1	4,8
Otra	2	9,5
Docente contratado	6	28,6
Director nombrado	1	4,8
Docente nombrado	11	52,4
Total	21	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016.

Figura 3



Nota: Tabla 4

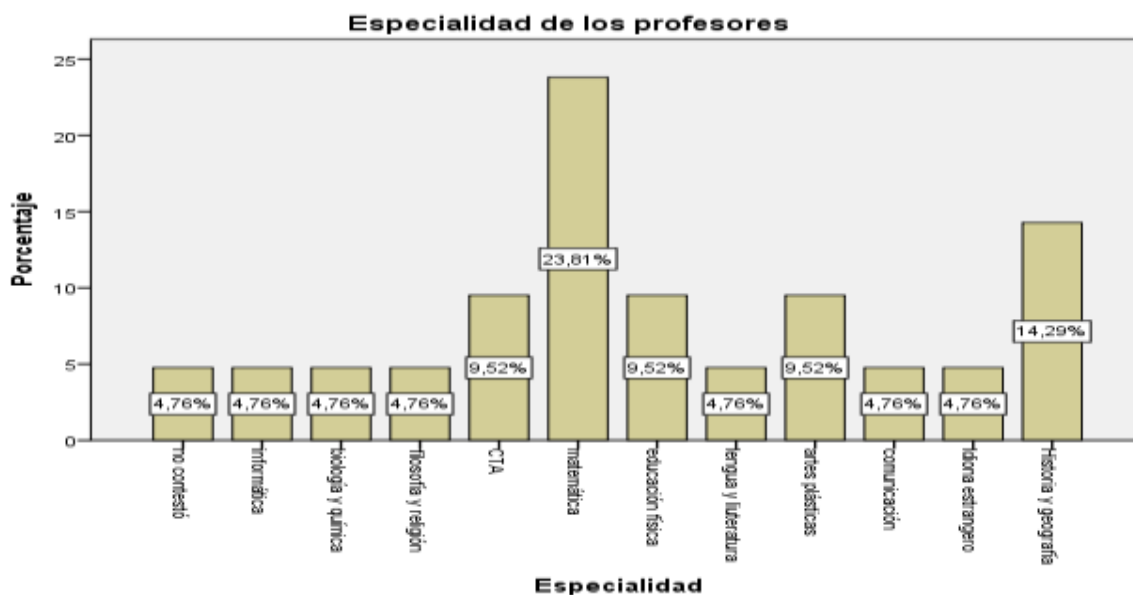
La situación laboral de los profesores tiene que ver con la estabilidad laboral, al respecto 11 profesores son nombrados (52,4%), 6 docentes son contratados, 3 profesores no contestaron su situación laboral. Sin embargo el director también es nombrado. Se evidencia que existe una plana docente con el más del 50% nombrado.

Tabla 5

Especialidad de los profesores		
Criterio	f	%
no contestó	1	4,8
informática	1	4,8
biología y química	1	4,8
filosofía y religión	1	4,8
CTA	2	9,5
matemática	5	23,8
educación física	2	9,5
lengua y literatura	1	4,8
artes plásticas	2	9,5
comunicación	1	4,8
Idioma extranjero	1	4,8
Historia y geografía	3	14,3
Total	21	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 4



Nota: Tabla 5

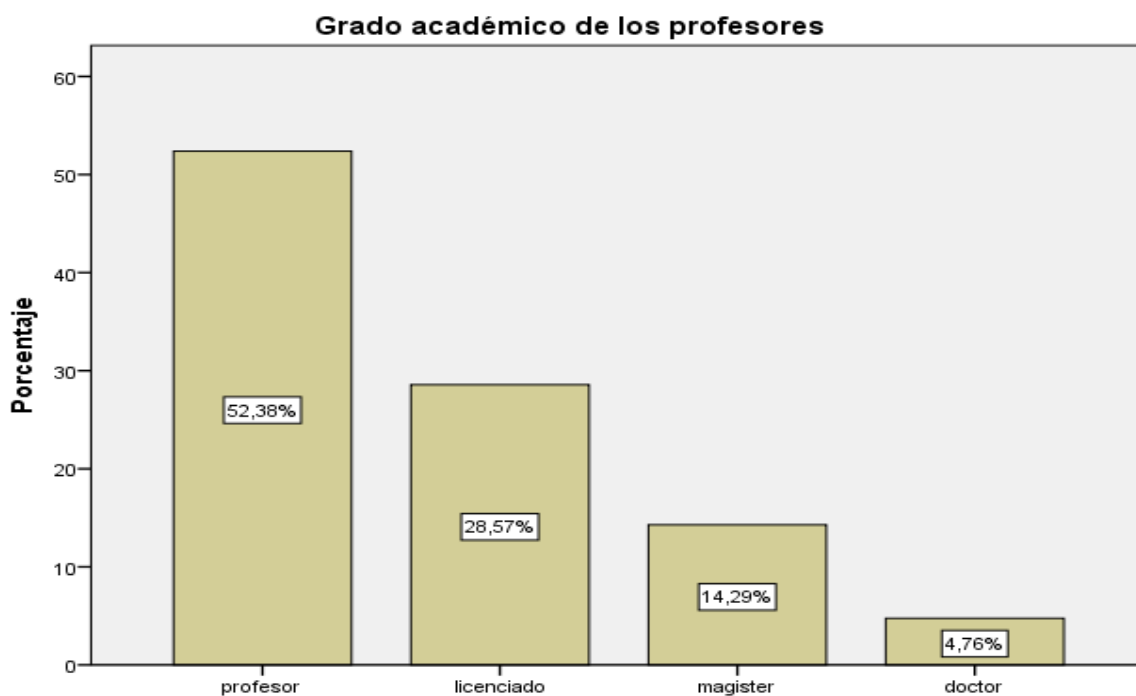
Respecto de la especialidad de los profesores de la IE, se tiene todas las especialidades que se necesita para educación secundaria; sin embargo 5 profesores son de matemática, 3 de Historia y Geografía 2 de Educación física y 2 de CTA, en las otras especialidades solamente un docente. Con respecto a la Comunicación solamente hay un docente, lo que implica que los estudiantes no tienen profesores de acuerdo a sus necesidades.

Tabla 6

Grado académico de los profesores		
Criterio	f	%
profesor	11	52,4
licenciado	6	28,6
magister	3	14,3
doctor	1	4,8
Total	21	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 5



Nota: Tabla 6

El grado académico de los profesores está limitado, solo existe un doctor en ciencias de la educación, 3 magísteres, 6 licenciados en educación y el porcentaje más alto (52,4%) en un equivalente de 11 profesores, es decir no han seguido estudiando después de su formación inicial.

Tabla 7

Tiempo de servicio de los profesores

Criterio	f	%
1	3	14,3
3	1	4,8
7	1	4,8
10	5	23,8
12	1	4,8
15	1	4,8
16	1	4,8
18	1	4,8
20	1	4,8
21	1	4,8
24	1	4,8
26	1	4,8
28	1	4,8
32	2	9,5
Total	21	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016.

Figura 6



Nota: Tabla 7

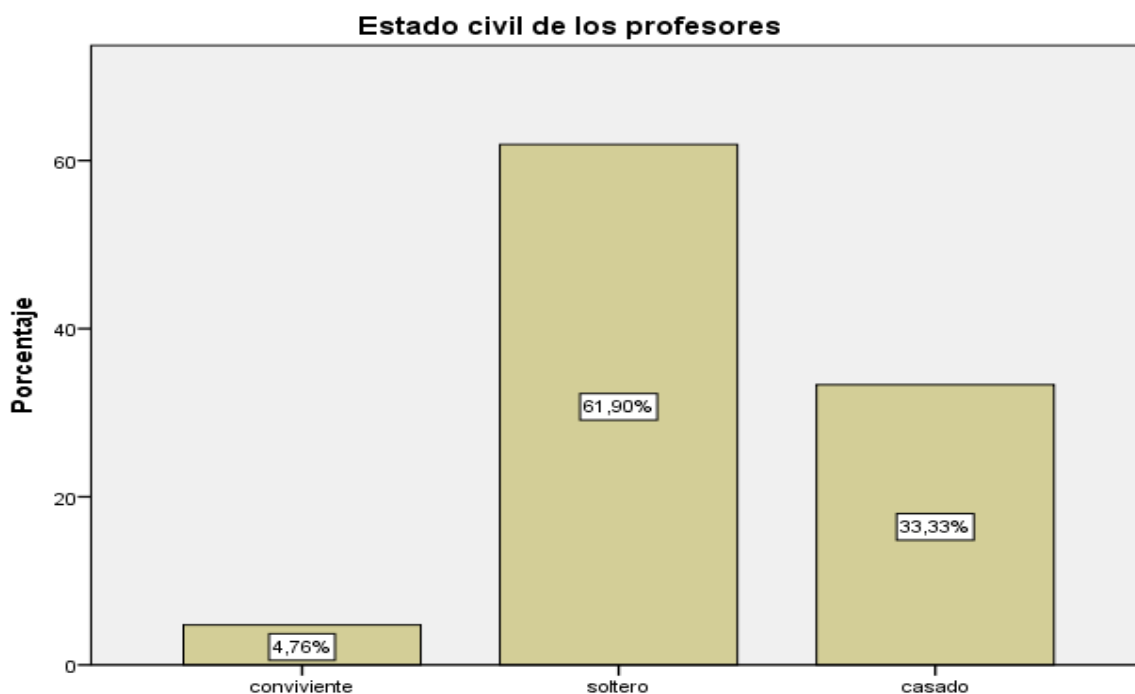
Los años de servicio son equivalentes a la experiencia laboral, se observa en la tabla estadística que 5 profesores (23,8%) tienen 10 años de servicio, solamente 2 profesores tienen 32 años de servicio; del mismo modo 3 profesores tienen un año de servicio, todos los demás tienen 3 y 28 años de servicio. De esta parte se determina que son profesores con experiencia en educación, en consecuencia hay garantía para que los estudiantes aprendan.

Tabla 8

Estado civil de los profesores		
Criterio	f	%
conviviente	1	4,8
soltero	13	61,9
casado	7	33,3
Total	21	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 7



Nota: Tabla 8

El 61,9% de profesores son solteros, solamente el 33,3% son casados (7 profesores), solamente hay de estado civil un conviviente. Cuando los profesores son solteros, es una ventaja para realizar mejor la acción educativa, ya que dedican más tiempo respecto de los casados.

Tabla 9

Procesamiento de datos por variables y dimensiones de los profesores

PROFESORES			
N°	ASPECTO/PREGUNTA	ALTERNATIVAS	TOTAL

		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO SABE			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO											
1	El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa	7	33,3	13	61,9	0	0	1	4,8	21	100
2	En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático	8	38,1	9	42,9	4	19,0	0	0	21	100
3	influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE	6	28,6	12	57,1	2	9,5	1	4,8	21	100
DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE											
4	La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa	12	57,1	9	42,9	0	0	0	0	21	100
5	El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE	8	38,1	12	57,1	0	0	1	4,8	21	100
6	Cuando tiene problemas en la IE pide ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos	3	14,3	13	61,9	5	23,8	0	0	21	100
7	Para comunicar algún problema de la IE, lo hace por intermedio de otras personas	1	4,8	9	42,9	10	47,6	1	4,8	21	100
8	En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes	3	14,3	12	57,1	4	19,0	2	9,5	21	100
DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN											
9	El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta	1	4,8	16	76,2	3	14,3	1	4,8	21	100
10	Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno	1	4,8	11	52,4	9	42,9	0	0	21	100
11	La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa	1	4,8	9	42,9	4	19,0	7	33,3	21	100
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN											
12	Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa	1	4,8	17	81,0	2	9,5	1	4,8	21	100
13	La Dirección o la Administración maneja los recursos económicos y materiales	13	61,9	6	28,6	2	9,5	0	0	21	100
14	Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) visitan a la IE permanentemente	5	23,8	16	76,2	0	0	0	0	21	100
15	Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad	1	4,8	13	61,9	4	19,0	3	14,3	21	100
16	La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante	5	23,8	15	71,4	0	0	1	4,8	21	100
17	Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad	5	23,8	13	61,9	2	9,5	1	4,8	21	100
18	El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada	5	23,8	16	76,2	0	0	0	0	21	100

19	Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	2	9,5	19	90,5	0	0	0	0	21	100
20	La IE cuenta con un Plan de Tutoría	17	81,0	4	19,0	0	0	0	0	21	100
21	Los profesores asisten a capacitaciones que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)	4	19,0	15	71,4	2	9,5	0	0	21	100
22	En la IE se practica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza-aprendizaje	7	33,3	14	66,7	0	0	0	0	21	100
23	La relación entre estudiantes y profesores es la mejor	9	42,9	12	57,1	0	0	0	0	21	100
24	Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE	12	57,1	8	38,1	1	4,8	0	0	21	100
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN											
25	Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	4	19,0	16	76,2	1	4,8	0	0	21	100
26	Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales	5	23,8	12	57,1	4	19,0	0	0	21	100
27	Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades	6	28,6	13	61,9	2	9,5	0	0	21	100
28	En la IE se practica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes	6	28,6	14	66,7	1	4,8	0	0	21	100
29	El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) fue todo un éxito.	1	4,8	9	42,9	5	23,8	6	28,6	21	100
30	Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)	8	38,1	13	61,9	0	0	0	0	21	100
31	El profesor improvisa sus clases	0	0	12	57,1	8	38,1	1	4,8	21	100

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los profesores de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

**b. Resultados relacionados con el cuestionario de encuesta de los estudiantes
(Variable independiente y dependiente)**

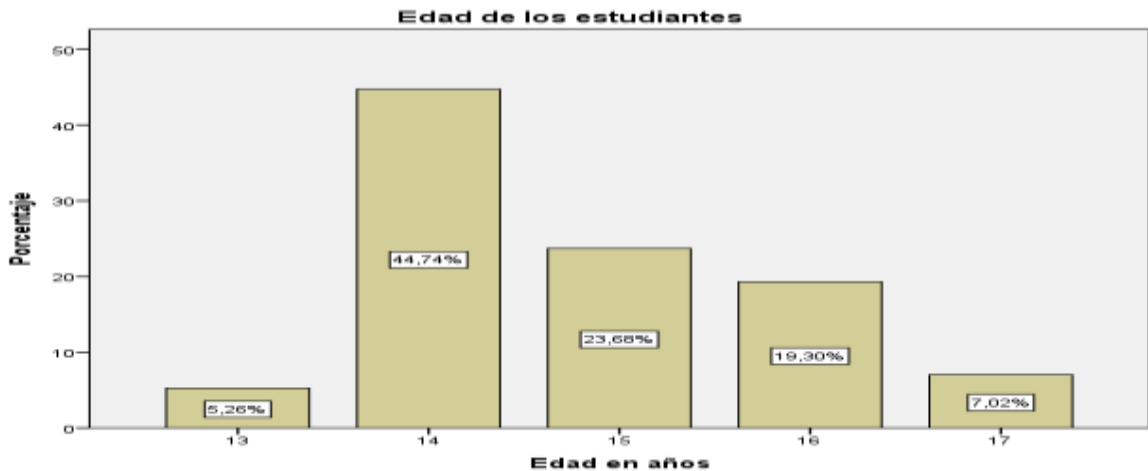
Tabla 11

Edad de los estudiantes		
Criterio	f	%
13	6	5,3
14	51	44,7
15	27	23,7
16	22	19,3
17	8	7,0
Total	114	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los estudiantes de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Respecto de la edad de los estudiantes, presentan una media de 14,78 años de edad, esto implica que se ha trabajado con estudiantes de 3er y 4to grados de estudios, habiendo una frecuencia alta de 51 estudiantes con 14 años de edad, solamente hay 8 estudiantes con 17 años de edad. Sin embargo es importante mencionar que se encuestó a los estudiantes de 3er (secciones A=30 y B=30) y 4to grado (A=27 y B=27) grados.

Figura 8



Nota: Tabla 10

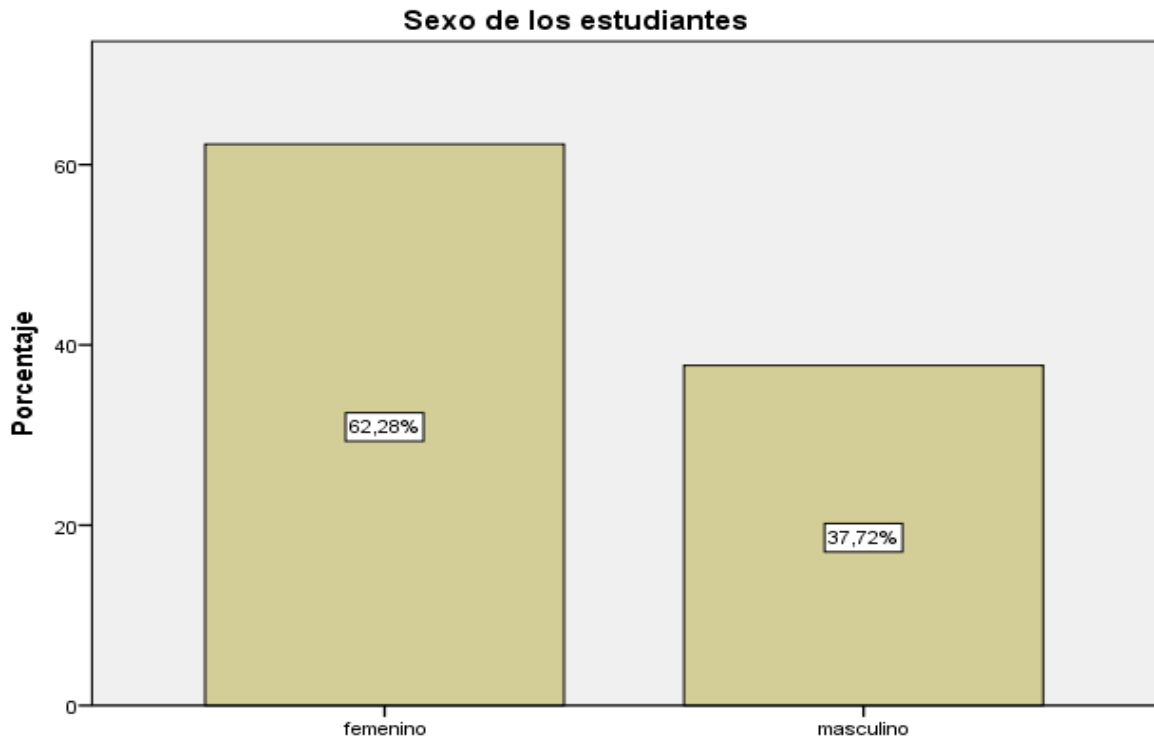
Tabla 12

Sexo de los estudiantes		
	f	%
femenino	71	62,3

masculino	43	37,7
Total	114	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los estudiantes de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 9



Nota: Tabla 12

Interpretación:

Respecto del sexo de los alumnos se encuestó a un mayor porcentaje de mujeres (62,3%), mientras que solamente se trabajó con 37,7% de varones, lo que implica que en esta institución educativa hay más mujeres que varones.

Tabla 13

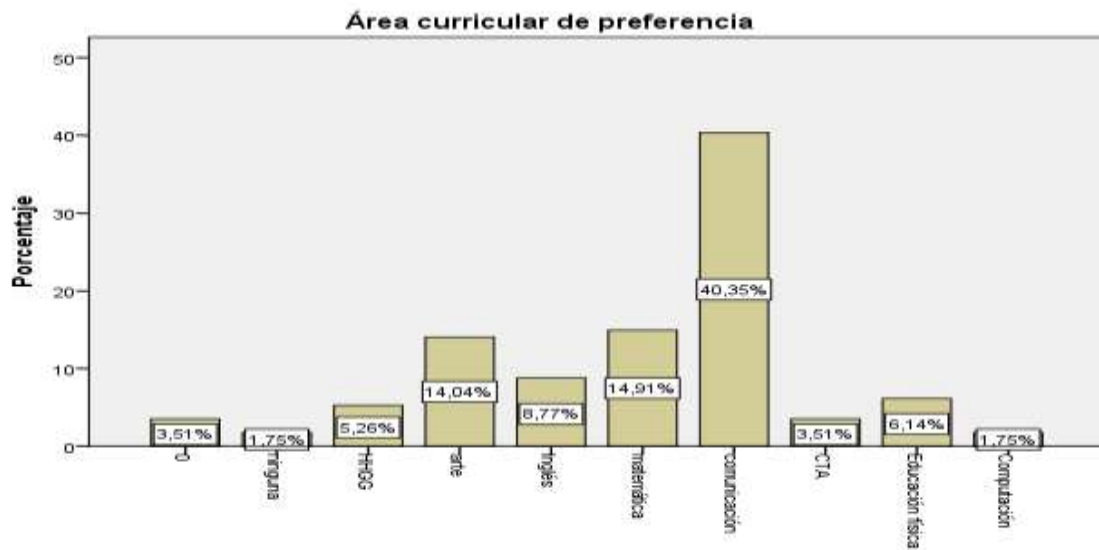
Área curricular de preferencia

	f	%
0	4	3,5

Ninguna	2	1,8
HHGG	6	5,3
Arte	16	14,0
Inglés	10	8,8
Matemática	17	14,9
Comunicación	46	40,4
CTA	4	3,5
Educación física	7	6,1
Computación	2	1,8
Total	114	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicada a los estudiantes de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 10



Nota: Tabla 13

A los estudiantes se les preguntó cuál era el área curricular o de aprendizaje favorita, el 40,45 de los estudiantes afirmaron que comunicación, 14,9% matemática y en las otras áreas las preferencias son menores e incluso 4 estudiantes no contestaron nada, lo que implica que no les gusta ningún área. Los porcentajes más altos están en Comunicación, Matemática y Arte.

Tabla 14

Resultados de las encuestas aplicadas a los estudiantes por variables y dimensiones

ASPECTO/PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE	

	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO	DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO									
El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa	56	49,1	58	50,9	0	0	0	0	114	100
En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?	31	27,2	81	71,1	2	1,8	0	0	114	100
influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE	45	39,5	65	57,0	2	1,8	2	1,8	114	100
DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE	DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE									
La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa	61	53,5	51	44,7	2	1,8	0	0	114	100
El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE	39	34,2	69	60,5	2	1,8	4	3,5	114	100
Cuando tiene problemas en la IE pide ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos	32	28,1	59	51,8	23	20,2	0	0	114	100
Para comunicar algún problema de la IE, lo hace por intermedio de otras personas	21	18,4	61	53,5	30	26,3	2	1,8	114	100
En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes	66	57,9	36	31,6	10	8,8	2	1,8	114	100
DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN	DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN									
El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta	34	29,8	74	64,9	6	5,3	0	0	114	100
Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno	19	16,7	63	55,3	28	24,6	4	3,5	114	100
La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa	24	21,1	69	60,5	15	13,2	6	5,3	114	100
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	DIMENSIÓN: DIRECCIÓN									
Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa	39	34,2	55	48,2	12	10,5	8	7,0	114	100
La Dirección o la Administración maneja los recursos económicos y materiales	61	53,5	51	44,7	2	1,8	0	0	114	100
Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) visitan a la IE permanentemente	49	43,0	59	51,8	4	3,5	2	1,8	114	100
Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad	30	26,3	64	56,1	6	5,3	14	12,3	114	100
La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante	41	36,0	64	56,1	3	2,6	6	5,3	114	100
Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad	48	42,1	57	50,0	7	6,1	2	1,8	114	100

El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada	38	33,3	62	54,4	12	10,5	2	1,8	114	100
Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	44	38,6	65	57,0	5	4,4	0	0	114	100
La IE cuenta con un Plan de Tutoría	96	84,2	11	9,6	3	2,6	4	3,5	114	100
Los profesores asisten a capacitaciones que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)	80	70,2	24	21,1	4	3,5	6	5,3	114	100
En la IE se practica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza- aprendizaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La relación entre estudiantes y profesores es la mejor	54	47,4	54	47,4	3	2,6	3	2,6	114	100
Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE	23	20,2	55	48,2	35	30,7	1	,9	114	100
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN	DIMENSIÓN: EVALUACIÓN									
Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	41	36,0	62	54,4	7	6,1	4	3,5	114	100
Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales	48	42,1	60	52,6	2	1,8	4	3,5	114	100
Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades	56	49,1	54	47,4	2	1,8	2	1,8	114	100
En la IE se practica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes	42	36,8	65	57,0	3	2,6	4	3,5	114	100
El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) fue todo un éxito	41	36,0	58	50,9	8	7,0	7	6,1	114	100
Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)	68	59,6	41	36,0	3	2,6	2	1,8	114	100
El profesor improvisa sus clases	44	38,6	44	38,6	24	21,1	2	1,8	114	100

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los estudiantes de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

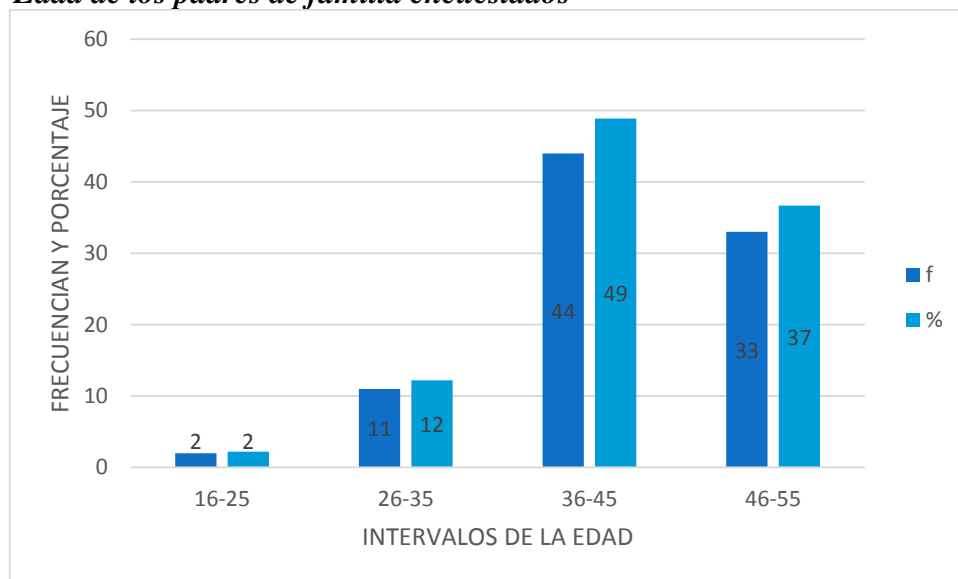
**c. Resultados relacionados con el cuestionario aplicados a los padres de familia
(Variable independiente y dependiente)**

Tabla 16
Edad de los padres de familia

INTERVALO	f	%
[16-25]	2	2
[26-35]	11	12
[36-45]	44	49
[46-55>	33	37
TOTAL	90	100

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los padres de familia de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Gráfico 11
Edad de los padres de familia encuestados



Nota: Tabla 16

La edad de los padres de familia oscila entre 19 y 55 años de edad; sin embargo, la mayor frecuencia es de 40 años (11 padres de familia), en la misma frecuencia hay 11 padres con 50 años de edad, los demás tienen una edad suficiente para ser responsables en la educación de sus hijos.

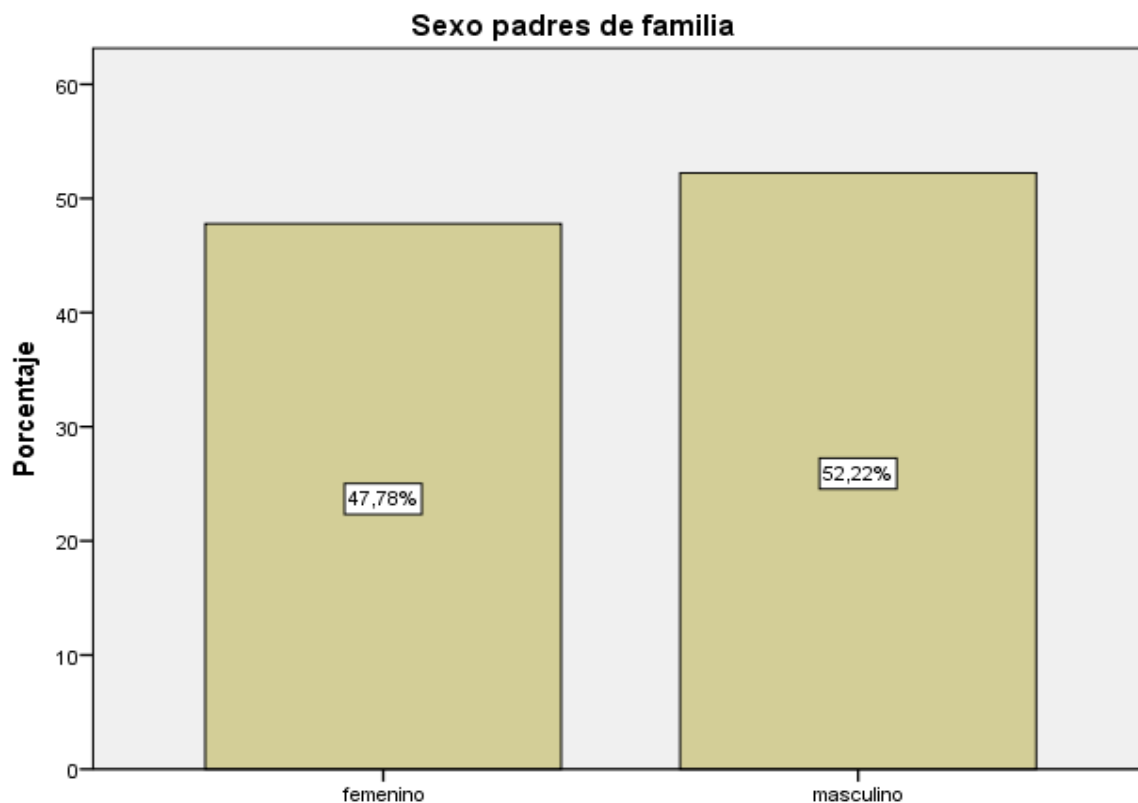
Tabla 17
Sexo padres de familia

Sexo	f	%

Femenino	43	47,8
Masculino	47	52,2
Total	90	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los padres de familia de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 12



Nota: Tabla 17

El 52,2% de padres de familia son de sexo masculino, en tanto que el 47,8% son de sexo femenino, es decir hay más varones encuestados que mujeres. Es importante notar que en esta oportunidad han sido encuestados los padres antes que las madres de familia. En otras oportunidades el sexo femenino es el que está presente en la IE.

Tabla N° 18

Ocupación de los padres de familia		
Ocupación	f	%
Técnico	1	1,1

Docente	2	2,2
Chofer	2	2,2
Ganadero	2	2,2
Administrativo	1	1,1
Comerciante	6	6,7
Estudiante	2	2,2
Taxista	1	1,1
Vigilante	2	2,2
Panadero	4	4,4
Agricultor	4	4,4
Asistente administrativo	2	2,2
Cocinera	6	6,7
Obrero	14	15,6
Carpintero	4	4,4
Maquinaria pesada	3	3,3
Albañil	4	4,4
Ama de casa	30	33,3
Total	90	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los padres de familia de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 13



Nota: Tabla 18

Respecto de la ocupación de los padres de familia, estos pertenecen a la clase pobre en su mayoría ya que el 33,3% son amas de casa, el 15,6% son obreros, 6,6% son comerciantes, 4,4% son albañiles; como se aprecia en la tabla estadística la mayoría de actividades a las que se dedican los padres o madres de familia son de la clase trabajadora. Solamente hay 2 profesores en una muestra de 90 padres de familia.

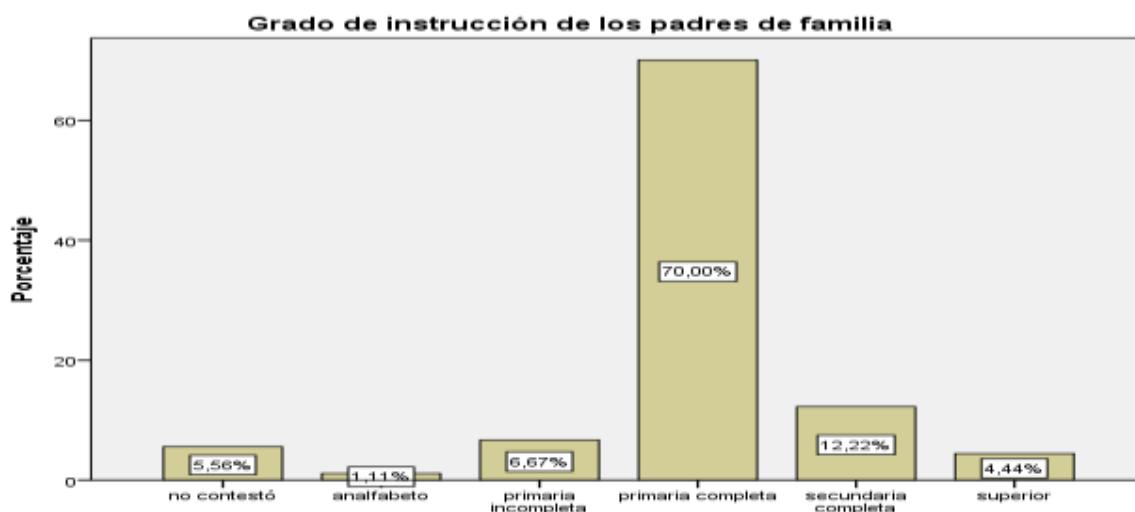
Tabla 19

Grado de instrucción de los padres de familia

Grado de instrucción	f	%
no contestó	5	5,6
analfabeto	1	1,1
primaria incompleta	6	6,7
primaria completa	63	70,0
secundaria completa	11	12,2
superior	4	4,4
Total	90	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los padres de familia de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 14



Nota: Tabla 19

Respeto al grado de instrucción solamente 4 tienen estudios superiores, en un porcentaje alto de 70% tienen primaria completa, 11 secundaria completa, 6 primaria incompleta; solamente hay un padre de familia analfabeto, 5 de ellos no contestaron probablemente son analfabetos. En consecuencia el grado de instrucción no es el más adecuado para apoyar a sus hijos en las tareas encomendadas por los profesores.

Tabla 20

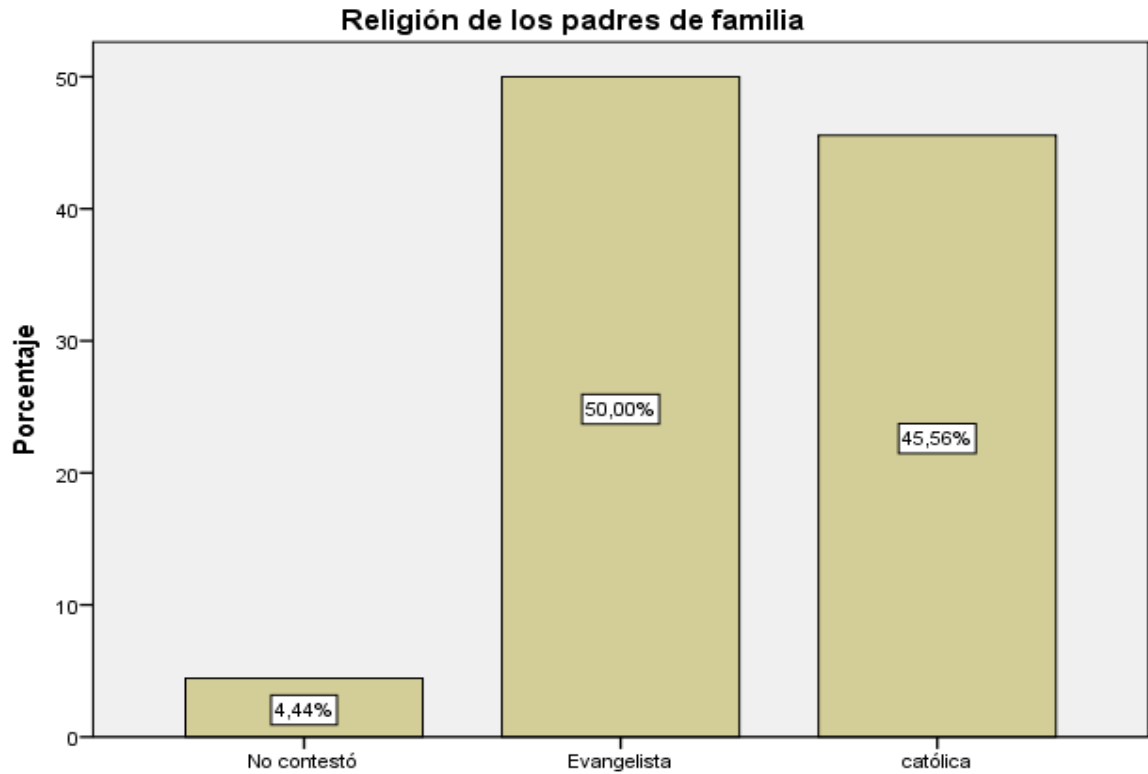
Religión de los padres de familia

Religión	f	%
No contestó	4	4,4

Evangelista	45	50,0
Católica	41	45,6
Total	90	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los padres de familia de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 15



Nota: Tabla 20

Las religiones que predominan en la muestra de estudio son 50% evangelistas, 45,6% son católicos y 4,4% no contestaron. Estos porcentajes de las religiones están compartido entre el evangélico y católico.

Tabla 21

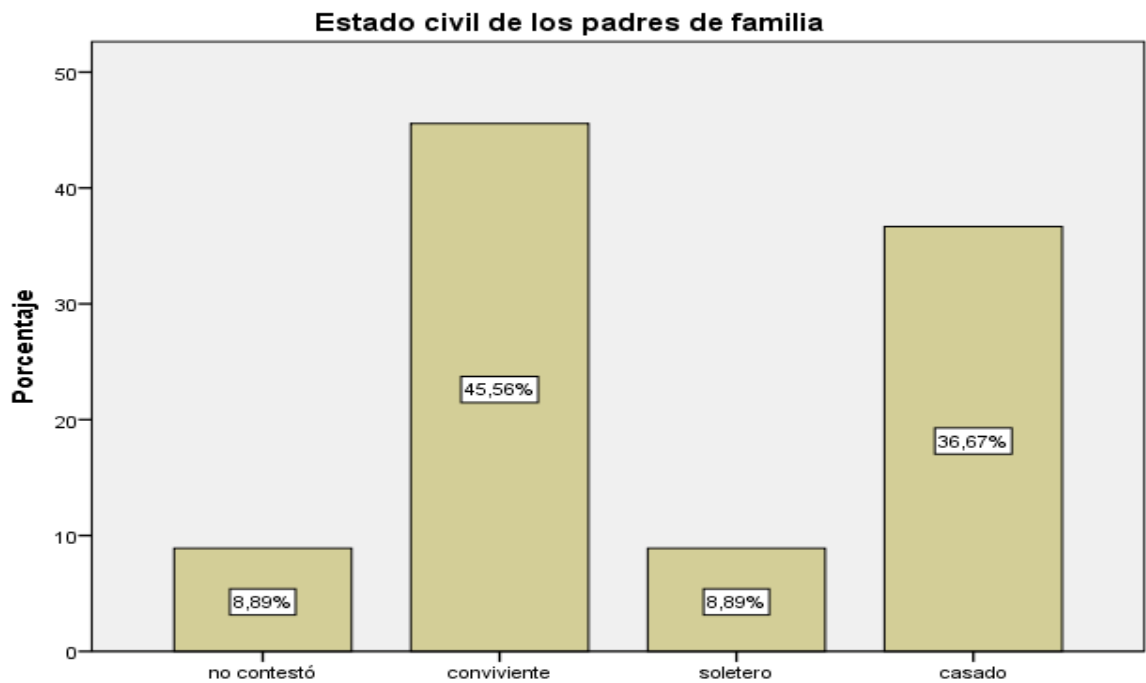
Estado civil de los padres de familia

Estado civil	f	%
No contestó	8	8,9

Conviviente	41	45,6
Soletero	8	8,9
Casado	33	36,7
Total	90	100,0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los padres de familia de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Figura 16



Nota: Tabla 21

En las familias encuestadas el 45,6% son convivientes, lo que implica una inestabilidad entre los convivientes, solamente el 36,7% son casados lo que implica mayor seguridad en la familia, son solteros 8,9% de los asistentes, probablemente estas son personas que vinieron a la IE reemplazando a los padres de familia verdaderos.

Tabla 22

Resultados de las encuestas por variables y dimensiones de los padres de familia

ASPECTO/PREGUNTA	ALTERNATIVAS				TOTAL
	SIEMPRE	A VECES	NUNCA	NO SABE	

	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO	DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO									
El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa	23	25,6	28	31,1	0	0	39	43,3	90	100
En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?	54	60,0	35	38,9	1	1,1	0	0	90	100
influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE	DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE									
La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa	21	23,3	69	76,7	0	0	0	0	90	100
El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE	72	80,0	18	20,0	0	0	0	0	90	100
Cuando tiene problemas en la IE pide ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Para comunicar algún problema de la IE, lo hace por intermedio de otras personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes	76	84,4	10	11,1	2	2,2	2	2,2	90	100
DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN	DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN									
El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta	30	33,3	56	62,2	4	4,4	0	0	90	100
Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno	28	31,1	53	58,9	8	8,9	1	1,1	90	100
La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa	63	70,0	20	22,2	6	6,7	1	1,1	90	100
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN	DIMENSIÓN: DIRECCIÓN									
Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa	41	45,6	40	44,4	8	8,9	1	1,1	90	100
La Dirección o la Administración maneja los recursos económicos y materiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) visitan a la IE permanentemente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad	10	11,1	40	44,4	6	6,7	34	37,8	90	100
La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante	17	18,9	51	56,7	20	22,2	2	2,2	90	100
Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad	11	12,2	71	78,9	7	7,8	1	1,1	90	100

El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	42	46,7	44	48,9	2	2,2	2	2,2	90	100
La IE cuenta con un Plan de Tutoría	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los profesores reciben capacitaciones que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)	46	51,1	26	28,9	2	2,2	16	17,8	90	100
En la IE se practica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza- aprendizaje	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
La relación entre estudiantes y profesores es la mejor	35	38,9	55	61,1	0	0	0	0	90	100
Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE	27	30,0	36	40,0	27	30,0	0	0	90	100
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN	DIMENSIÓN: EVALUACIÓN									
Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	35	38,9	49	54,4	5	5,6	1	1,1	90	100
Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
En la IE se practica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) es todo un éxito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)	72	80,0	18	20,0	0	0	0	0	90	100
El profesor improvisa sus clases	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Cuestionario de encuesta aplicada a los padres de familia de la IE “Hno. AMCR”. Cajamarca, 5 de diciembre de 2016

Para concluir el procesamiento del cuestionario de encuesta aplicado a profesores, estudiantes y padres de familia se ha llegado a la siguiente matriz de información, la misma que servirá para la discusión de los resultados:

Tabla N° 23

Resultados de la encuesta aplicada a los profesores, estudiantes y padres de familia de la IE "HNO. AMELIOMIGUEL CARDUCCI RIPIANI"- CAJAMARCA

N°	ASPECTO/PREGUNTA	PROFESORES										ALUMNOS										PADRES DE FAMILIA									
		ALTERNATIVAS								TOTAL		ALTERNATIVAS								TOTAL		ALTERNATIVAS								TOTAL	
		SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO SABE		f	%	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO SABE		f	%	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO SABE		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%			f	%	f	%	f	%	f	%		
		DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO										DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO										DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO									
1	El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa	7	33,3	13	61,9	0	0	1	4,8	21	100	56	49,1	58	50,9	0	0	0	0	114	100	23	25,6	28	31,1	0	0	39	43,3	90	100
2	En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?	8	38,1	9	42,9	4	19,0	0	0	21	100	31	27,2	81	71,1	2	1,8	0	0	114	100	54	60,0	35	38,9	1	1,1	0	0	90	100
3	influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE	6	28,6	12	57,1	2	9,5	1	4,8	21	100	45	39,5	65	57,0	2	1,8	2	1,8	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE										DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE										DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE									
4	La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa	12	57,1	9	42,9	0	0	0	0	21	100	61	53,5	51	44,7	2	1,8	0	0	114	100	21	23,3	69	76,7	0	0	0	0	90	100
5	El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE	8	38,1	12	57,1	0	0	1	4,8	21	100	39	34,2	69	60,5	2	1,8	4	3,5	114	100	72	80,0	18	20,0	0	0	0	0	90	100
6	Cuando tiene problemas en la IE pide ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos	3	14,3	13	61,9	5	23,8	0	0	21	100	32	28,1	59	51,8	23	20,2	0	0	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Para comunicar algún problema de la IE, lo hace por intermedio de otras personas	1	4,8	9	42,9	10	47,6	1	4,8	21	100	21	18,4	61	53,5	30	26,3	2	1,8	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes	3	14,3	12	57,1	4	19,0	2	9,5	21	100	66	57,9	36	31,6	10	8,8	2	1,8	114	100	76	84,4	10	11,1	2	2,2	2	2,2	90	100

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN											DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN										DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN										
9	El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta	1	4,8	16	76,2	3	14,3	1	4,8	21	100	34	29,8	74	64,9	6	5,3	0	0	114	100	30	33,3	56	62,2	4	4,4	0	0	90	100
10	Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno	1	4,8	11	52,4	9	42,9	0	0	21	100	19	16,7	63	55,3	28	24,6	4	3,5	114	100	28	31,1	53	58,9	8	8,9	1	1,1	90	100
11	La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa	1	4,8	9	42,9	4	19,0	7	33,3	21	100	24	21,1	69	60,5	15	13,2	6	5,3	114	100	63	70,0	20	22,2	6	6,7	1	1,1	90	100
DIMENSIÓN: DIRECCIÓN											DIMENSIÓN: DIRECCIÓN										DIMENSIÓN: DIRECCIÓN										
12	Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa	1	4,8	17	81,0	2	9,5	1	4,8	21	100	39	34,2	55	48,2	12	10,5	8	7,0	114	100	41	45,6	40	44,4	8	8,9	1	1,1	90	100
13	La Dirección o la Administración maneja los recursos económicos y materiales	13	61,9	6	28,6	2	9,5	0	0	21	100	61	53,5	51	44,7	2	1,8	0	0	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) visitan a la IE permanentemente	5	23,8	16	76,2	0	0	0	0	21	100	49	43,0	59	51,8	4	3,5	2	1,8	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad	1	4,8	13	61,9	4	19,0	3	14,3	21	100	30	26,3	64	56,1	6	5,3	14	12,3	114	100	10	11,1	40	44,4	6	6,7	34	37,8	90	100
16	La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante	5	23,8	15	71,4	0	0	1	4,8	21	100	41	36,0	64	56,1	3	2,6	6	5,3	114	100	17	18,9	51	56,7	20	22,2	2	2,2	90	100
17	Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad	5	23,8	13	61,9	2	9,5	1	4,8	21	100	48	42,1	57	50,0	7	6,1	2	1,8	114	100	11	12,2	71	78,9	7	7,8	1	1,1	90	100
18	El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada	5	23,8	16	76,2	0	0	0	0	21	100	38	33,3	62	54,4	12	10,5	2	1,8	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	2	9,5	19	90,5	0	0	0	0	21	100	44	38,6	65	57,0	5	4,4	0	0	114	100	42	46,7	44	48,9	2	2,2	2	2,2	90	100

20	La IE cuenta con un Plan de Tutoría	17	81,0	4	19,0	0	0	0	0	21	100	96	84,2	11	9,6	3	2,6	4	3,5	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	Los profesores reciben capacitaciones que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)	4	19,0	15	71,4	2	9,5	0	0	21	100	80	70,2	24	21,1	4	3,5	6	5,3	114	100	46	51,1	26	28,9	2	2,2	16	17,8	90	100	
22	En la IE se practica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza- aprendizaje	7	33,3	14	66,7	0	0	0	0	21	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23	La relación entre estudiantes y profesores es la mejor	9	42,9	12	57,1	0	0	0	0	21	100	54	47,4	54	47,4	3	2,6	3	2,6	114	100	35	38,9	55	61,1	0	0	0	0	90	100	
24	Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE	12	57,1	8	38,1	1	4,8	0	0	21	100	23	20,2	55	48,2	35	30,7	1	.9	114	100	27	30,0	36	40,0	27	30,0	0	0	90	100	
		DIMENSIÓN: EVALUACIÓN										DIMENSIÓN: EVALUACIÓN										DIMENSIÓN: EVALUACIÓN										
25	Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores	4	19,0	16	76,2	1	4,8	0	0	21	100	41	36,0	62	54,4	7	6,1	4	3,5	114	100	35	38,9	49	54,4	5	5,6	1	1,1	90	100	
26	Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales	5	23,8	12	57,1	4	19,0	0	0	21	100	48	42,1	60	52,6	2	1,8	4	3,5	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27	Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades	6	28,6	13	61,9	2	9,5	0	0	21	100	56	49,1	54	47,4	2	1,8	2	1,8	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28	En la IE se practica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes	6	28,6	14	66,7	1	4,8	0	0	21	100	42	36,8	65	57,0	3	2,6	4	3,5	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29	El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) es todo un éxito	1	4,8	9	42,9	5	23,8	6	28,6	21	100	41	36,0	58	50,9	8	7,0	7	6,1	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)	8	38,1	13	61,9	0	0	0	0	21	100	68	59,6	41	36,0	3	2,6	2	1,8	114	100	72	80,0	18	20,0	0	0	0	0	90	100	
31	El profesor improvisa sus clases	0	0	12	57,1	8	38,1	1	4,8	21	100	44	38,6	44	38,6	24	21,1	2	1,8	114	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

INTERPRETACIÓN DE LA TABLA DE DATOS N° 23

Para realizar la interpretación integral de la tabla mencionada se está triangulando a la información vertida por los profesores, estudiantes y padres de familia; de la misma forma se trianguló en función a dimensiones relacionadas con la gestión escolar y el liderazgo pedagógico: Dimensión Directiva, Dimensión Docente, Dimensión Planificación, Dimensión Dirección y Dimensión Evaluación. A continuación se presente el siguiente detalle:

Tomando en consideración la dimensión liderazgo:

A los sujetos encuestados (profesores, estudiantes y padres de familia), se les preguntó ¿El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa?, ellos expresaron lo siguiente: el 61,9% de profesores afirmaron que a veces los estudiantes en un 50,9% afirmaron del mismo modo (a veces) y el 43,3% de los padres de familia contestaron no sabe o no conoce. De esta parte se determina que el director no dirige adecuadamente la IE. Es más los padres de familia desconocen lo que hace el Director. En porcentajes menores afirman que siempre el Director dirige adecuadamente a la IE. 33,3% (profesores), 49,1% (estudiantes) y 25,6% (padres de familia).

Respecto al tipo de liderazgo se aplicó la siguiente pregunta: ¿En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?, el 42,9% de profesores afirman que a veces se practica el liderazgo democrático; los estudiantes afirman en un 71,1% que el liderazgo es democrático de parte del Director; sin embargo el 60% de padres de familia afirman que siempre el liderazgo del director es democrático. En porcentajes menores los sujetos afirman que siempre se practica un liderazgo democrático: profesores (38,1%) y estudiantes (27,2%) en la IE. Del mismo modo se concluye que en la institución educativa el liderazgo no es democrático para todos; los profesores y los estudiantes afirman que es un problema, en tanto que los padres de familia en su mayoría dicen que no es un problema.

Respecto de la pregunta: ¿Influye la capacidad de liderazgo del Director en la gestión de la IE? El 57,1% de profesores afirman que a veces y los estudiantes en un 57% también dicen que a veces. Al respecto los profesores y estudiantes no están muy conscientes de lo que contestaron. Sin embargo la capacidad de liderazgo siempre influye en la gestión de la IE, al respecto los profesores en un 28,65% y los estudiantes en un 39,5% afirmaron que siempre influye la capacidad de liderazgo en la gestión escolar.

Tomando en atención la dimensión docente:

La visión del docente tiene otra manera de interpretar, a ellos se formuló la siguiente interrogante ¿La capacidad de liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa? Especie de auto evaluación, ellos contestaron que el 57,1% siempre; del mismo modo los estudiantes en un 53,5% afirmaron que siempre la capacidad de liderazgo del docente es significativa en el aula, pero los padres de familia en un 23,3% afirmaron siempre y en un 76,7% a veces. De estos datos se determina que los padres de familia desconocen el liderazgo del docente en el aula; por lo tanto los mismos profesores y estudiantes sí le dan un significado más alto al liderazgo en el aula.

En la pregunta ¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?, al respecto los profesores en un 57,1% afirmaron a veces, mientras que los estudiantes afirmaron en un 60,5% de la misma manera. Sin embargo los padres de familia dijeron en un 20,7% igual. De esta parte se determina que la confianza juega un rol importante para que los alumnos tengan éxito en sus estudios. En porcentajes menores afirman que siempre, nunca o no saben que contestar. Los padres de familia en un 80% afirman que el éxito de los estudiantes es debido a la confianza que los sujetos de la educación dan a sus hijos en la escuela. Ello implica gran responsabilidad de los profesores con sus estudiantes.

Respecto de la pregunta ¿Cuándo tiene problemas en la IE pide ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos? El 61,8% de docentes lo hacen a veces y los alumnos en un 59%. Sin embargo, en porcentajes más bajos piden ayuda a sus compañeros de trabajo siempre, lo que implica solicitar el apoyo de alguien para ayudar a solucionar los problemas. Con esto se determina que no existe un liderazgo adecuado de los profesores y estudiantes.

Considerando la interrogante: ¿Para comunicar algún problema de la IE, lo hace por intermedio de otras personas? al respecto el 47,6% de profesores afirma que nunca lo hacen. Los estudiantes lo hacen a veces en un 53,5%. Con estos porcentajes se determina que los profesores y estudiantes generalmente solo comunican los problemas a los demás, es decir muy poco se comunican con intermediarios. En consecuencia hay una capacidad de liderazgo para comunicarse con los integrantes de la comunidad educativa.

Se formuló la siguiente interrogante a los profesores, estudiantes y padres de familia ¿En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los

estudiantes? En un 57,1% de los profesores afirmaron que a veces, en un 57,9% de los estudiantes afirmaron que siempre el docente decide cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes; del mismo modo los padres de familia en un 84,4% que siempre decide el profesor. En este acápite se observa que siempre el profesor decide qué y cómo enseñar a los alumnos y qué aprende. Dentro de la teoría constructivista es un poco contradictorio.

Tomando en consideración la dimensión planificación:

En la IE, varios son los documentos de Gestión Institucional, uno de ellos es el Reglamento Interno, al respecto se realizó la siguiente pregunta: ¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta? El 72,2% de los profesores afirmaron a veces, de la misma manera los estudiantes afirmaron en un 64,9% dijeron a veces y el 62,2% de los padres también dijeron lo mismo. En porcentajes menores afirman que siempre el Reglamento Interno se aplica de manera adecuada.

En la pregunta: ¿Participaste en la elaboración del Reglamento Interno?, los profesores en un 42,9% afirman que nunca participaron, el 52,4% a veces. De los estudiantes afirmaron en un 55,3% a veces y el 58,9% de padres también participaron a veces, lo que implica que no hubo un trabajo consciente en la elaboración del Reglamento Institucional. En porcentajes menores siempre han participado: profesores en un 4,8%, estudiantes en un 16,6% y padres de familia en un 31,1%. Ahora si la participación es baja, debemos motivarlos para que la participación sea alta, es decir tener una mejor planificación.

Del mismo modo se preguntó a los encuestados ¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa? en un 33,3% de profesores desconocen, el 42,9% dijo a veces. Respecto de los estudiantes afirmaron en un 60% a veces y el 70% de padres de familia afirmaron que siempre la IE, tiene un presupuesto y el 22,2% afirmaron que a veces. Al observar este caso, el presupuesto económico no es muy conocido en la IE, se debería socializar lo que se va a realizar durante todo el año, es decir dar a conocer las actividades que se harán y los respectivos costos.

Tomando en consideración la dimensión dirección:

Respecto de la dimensión dirección se ha formulado la siguiente pregunta ¿Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa? Los

profesores en un 81,0% afirman que a veces y en un 9,5% nunca conocen los documentos de gestión. El 48% de estudiantes afirman que conocen a veces y el 7% nunca lo conoce. De los padres de familia el 45,6% afirman que siempre conocen los documentos de gestión y el 44,4% afirma que a veces lo conocen. De esta parte se determina que los instrumentos de gestión no son muy conocidos en su totalidad, lo que implica que la dirección debe socializarlos de una mejor manera

Se formuló la siguiente interrogante ¿La Dirección o la Administración manejan los recursos económicos y materiales? el 61,9% de profesores afirmaron que siempre, el 53,5% de estudiantes de la misma manera y el 44,7% afirmaron a veces conocen el presupuesto. Los presupuestos tienen que ser conocidos por toda la comunidad educativa, caso contrario siempre habrá disgustos de los trabajadores. Para tal fin la dirección es la responsable de realizar actividades de socialización de los presupuestos

Del mismo modo los participantes contestaron la siguiente interrogante: ¿Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) Visitan a la IE permanentemente? El 76,2% de los profesores afirmaron que a veces visitan, el 23,8% afirma que siempre visitan; de igual manera los estudiantes en un 51,8% afirmaron que a veces, solamente el 43% afirman que siempre. De esta parte se determina que a veces visitan los responsables de la UGEL o del MED. En este sentido, la Dirección de la IE. Debe mejorar las acciones de visitas.

Respecto de las coordinaciones realizadas por el Director con las autoridades, se formuló la siguiente interrogante: ¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad? el 61,9% de los docentes afirmaron que a veces existe una alta coordinación, en la misma categoría el 56,1% de los estudiantes afirmaron que a veces existe una alta coordinación y el 44,4% de los padres de familia también dijeron que a veces hay una alta coordinación. En porcentajes más bajos afirmaron los encuestados que siempre haya una coordinación alta entre la IE y las Instituciones Públicas y Privadas

La dirección de la Institución Educativa juega un rol importante en la direccionalidad de la misma, al respecto a los encuestados se les formuló la siguiente pregunta: ¿La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante?, los profesores en un 71,4% afirmaron que a veces, en tanto que los estudiantes 56,1% también dijo a veces, lo que implica que la dirección no está planificando

correctamente. Los estudiantes en un 56,7% afirmaron a veces hay una participación constante.

Respecto de la pregunta: ¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?, los profesores en un 61,9% afirmaron que a veces participan en los proyectos activamente; los estudiantes en un 50% participan a veces y los padres de familia en un 78,9% a veces participan; de esto se determina que no siempre los actores de la educación participan en los proyectos de extensión educativa.

Los encuestados contestaron la siguiente interrogante: ¿El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada? los profesores afirmaron que en un 76,2% a veces y el 23,8% a veces; los estudiantes en un 54,4% también dijeron a veces. En porcentajes más bajos afirmaron que siempre se aplica el reglamento de aula de manera adecuada. Pero en un alto porcentaje afirman que no, o solamente se aplica a veces. En consecuencia la dirección de la Institución Educativa debe de velar por su aplicabilidad del reglamento de aula, con la finalidad de que los estudiantes tengan mejores oportunidades de vida escolar y el Director haga una mejor gestión.

Los profesores, estudiantes y padres de familia contestaron la siguiente interrogante: ¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores? al respecto el 90,5% de profesores afirmaron que a veces los alumnos cumplen con sus tareas; el 57,0% de estudiantes opinaron que a veces cumplen con sus tareas y el 48,9% de padres afirmaron que a veces cumplen con sus tareas sus hijos. En porcentajes más bajos afirmaron que siempre cumplen con sus tareas los alumnos; sin embargo, los porcentajes más altos es a veces, lo que implica que hay problemas de cumplimiento de tareas.

Respecto del Plan de tutoría ¿La IE cuenta con un Plan de Tutoría? los profesores en un 81,0% afirmaron que siempre hay un Plan de Tutoría y los estudiantes afirmaron lo mismo en un 84,2%. En esta razón en la IE. Existe un Plan de Tutoría, siendo una ventaja para una mejor conducción de los estudiantes. De esta parte se determina que existe una buena direccionalidad de la IE.

Respecto de la asistencia a las capacitaciones de los encuestados se les preguntó lo siguiente: ¿Los profesores asisten a las capacitaciones que realizan la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)? El 71,4% dijo que solo asiste a veces, los estudiantes en un 70,2% afirmaron que siempre los profesores asisten a capacitaciones y el 51,1% de los padres afirmaron que siempre asisten a las capacitaciones.

De esta parte se determina que no siempre asisten a las capacitaciones organizadas por el órgano superior, ya que solo asisten a veces.

Esta interrogante solamente se ha planteado a los profesores: ¿En la IE se práctica el Enfoque Constructivista en el proceso Enseñanza- Aprendizaje?, ellos afirmaron en un 66,7% a veces se pone en práctica el enfoque constructivista, solamente el 33,3% afirmó que siempre. De esta parte se determina que no todos los profesores practican un enfoque constructivista, en consecuencia la Dirección tiene que realizar acciones de capacitación relacionadas con las metodologías de los aprendizajes.

Los encuestados afirmaron que la relación no es la mejor, al respecto contestaron la siguiente pregunta: ¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor? el 57,1% de los profesores afirmaron que a veces, de los estudiantes el 57,4% afirmaron que a veces y en el mismo porcentaje afirmó que siempre. Realmente los porcentajes están distribuidos respecto de las relaciones entre profesores y estudiantes; sin embargo las relaciones deben ser óptimas en toda la IE.

En la IE siempre los actores de la educación forman comisiones de trabajo, al respecto se planteó la siguiente interrogante a los encuestados: ¿Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE.? el 57,1% de los profesores afirmaron que siempre y el 38,1% a veces; de los estudiantes el 48,2% afirmaron a veces y el 30% de ellos dijeron nunca.

Tomando en consideración la dimensión evaluación:

A veces afirman los profesores (76,2%) que los alumnos cumplen con sus tareas; de igual modo los alumnos en un 54,4% y los padres de familia en un 54,4% los alumnos o sus hijos cumplen con las tareas encomendadas por sus profesores, estos datos están en función a la siguiente pregunta: ¿Los alumnos/ hijos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?.

A los profesores y estudiantes se les preguntó: ¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales? al respecto los profesores en un 57,1% afirmaron solamente a veces tienen en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las acciones educativas y el 52,6% de los estudiantes afirmaron igual solo a veces. En porcentajes más bajos dijeron los encuestados que siempre hacen uso óptimo

del tiempo al planificar sus actividades educativas profesores (23,5%) y estudiantes 42,1%). Se necesita trabajar mejor con la variable tiempo.

Tomando en consideración la inquietud: ¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?, al respecto los profesores el 61,9% dijo a veces y el 49,1% de los estudiantes afirmó siempre y el 47,4% dijo a veces. Ello implica que la mayoría de veces no respetamos los tiempos cuando realizamos las tareas educativas. Se propone hacer un mejor uso del tiempo.

Los profesores en un 66,7% y estudiantes en un 57% afirmaron que a veces se practica el Enfoque Constructivista en la evaluación de los aprendizajes en la IE. Pero en porcentajes más bajos siempre se practica un Enfoque Constructivista para la evaluación de los aprendizajes. La dirección debería capacitar a sus profesores para conocer mejor cómo se evalúa con un enfoque constructivista por pertenecer a un currículo por competencias.

Los encuestados contestaron la siguiente pregunta: ¿El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) fue todo un éxito?, llegando a los siguientes resultados: Los profesores en un 42,9% afirma que a veces ha sido un éxito, el 23,8% afirman que nunca, consecuencia hay problemas con la evaluación censal que realiza el MED. Los estudiantes afirman que 50,9% solo a veces fue un éxito y el 36,0% siempre ha sido un éxito la evaluación de los estudiantes.

Cuando se preguntó a los encuestados acerca de la evaluación se formuló la siguiente interrogante ¿Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)? el 61,9% de los profesores afirmaron que lo hacen a veces, solamente el 38,1% lo hace siempre, es decir les dan oportunidad. El 59,6% de los estudiantes afirmaron que siempre los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes y el 80% de los padres de familia afirmaron que siempre dan los profesores oportunidades para evaluar a sus hijos. A manera de conclusión los profesores sí dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes.

Respecto de la interrogante ¿El profesor improvisa sus clases?, los profesores en un 38,1% afirman que nunca improvisa, pero 57,1% afirma que a veces sí lo hace. Los estudiantes en un 38,6% afirman que siempre improvisan su clase, en un porcentaje igual afirma que a veces improvisan sus clases los profesores. De esta parte se determina que los profesores en un porcentaje considerable improvisan sus clases, lo que es incorrecto dentro

de la práctica pedagógica. En consecuencia el director de la IE, tiene que monitorear y asesorar permanentemente a los profesores.

PROBLEMÁTICA DETECTADA A PARTIR DE ANÁLISIS ANTERIOR

Después de hacer el análisis de la información como producto de la aplicación de los instrumentos de registro de datos, se presenta la siguiente problemática relacionadas con las dimensiones siguientes: Liderazgo Directivo, liderazgo docente, planificación, dirección y evaluación:

DIMENSIÓN	PROBLEMA
Liderazgo directivo	A veces se dirige adecuadamente a la Institución Educativa, al respecto el 61,9% de los profesores, el 50,9% los estudiantes dijeron a veces y el 43,3% de los padres de familia contestaron no sabe o no conoce. Esto se determina que existe una escasa capacidad de liderazgo en la gestión de la IE.
Liderazgo docente	Los padres de familia afirmaron (76,7%) que a veces influye la capacidad de liderazgo. De estos datos se determina que los padres de familia desconocen el liderazgo del docente en el aula.
	En la IE, no existe un liderazgo adecuado de los profesores (61,8%) y estudiantes (59%), ya que ellos piden ayuda a sus compañeros de trabajo o estudio
	En un 57,1% de los profesores afirmaron que a veces imponen cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes; sin embargo los estudiantes en un 57,9% afirmaron que siempre el docente decide cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes. En este acápite se observa que siempre el profesor decide qué, cómo enseñar a los alumnos y qué aprenden.
Planificación	Para la elaboración del Reglamento Interno de la IE, solamente los

	<p>estudiantes y profesores participan a veces, lo que implica que no hay un trabajo consciente en la elaboración del documento mencionado. En porcentaje menores siempre han participado: profesores en un 4,8%, estudiantes en un 16,6% y padres de familia en un 31,1%. Ahora si la participación es baja, debemos motivarlos para que la participación sea alta, es decir tener una mejor planificación.</p>
	<p>Respecto del presupuesto económico no es muy conocido en la IE, se debería socializar lo que se va a realizar durante todo el año, es decir dar a conocer las actividades que se harán y los respectivos costos. Se concluye que los profesores en un 81,0% afirman que a veces conocen y en un 9,5% nunca conocen los documentos de gestión.</p>
<p>Dirección</p>	<p>Los documentos de Gestión son muy poco conocidos por los profesores, estudiantes y padres de familia, se recomienda hacer una mejor socialización</p>
	<p>Existe una baja participación de los actores de la educación en las actividades que realiza la IE, toda vez que solamente participan a veces y no siempre. En consecuencia se necesita una mayor participación. los profesores en un 61,9% afirmaron que a veces participan en los proyectos activamente; los estudiantes en un 50% participan a veces y los padres de familia en un 78,9% a veces participan</p>
	<p>Los estudiantes cumplen a veces con sus tareas encargadas por los profesores, lo que implica que hay una deficiencia. Los estudiantes siempre deben cumplir con las tareas escolares. Al respecto el 90,5% de profesores afirmaron que a veces los alumnos cumplen con sus tareas; el 57,0% de igual manera cumplen con sus tareas y el 48,9% de padres afirmaron que a veces hacen sus tareas sus hijos</p>
	<p>Los encuestados afirmaron que a veces se pone en práctica el enfoque constructivista, en consecuencia la Dirección tiene que realizar acciones de capacitación relacionadas con las metodologías de los</p>

	aprendizajes.
Evaluación	En la IE se pone en práctica a veces el enfoque constructivista de la evaluación de los aprendizajes. La dirección debería capacitar a sus profesores para conocer mejor cómo se evalúa con un enfoque constructivista por pertenecer a un currículo por competencias
	Escasamente existe una cultura de Evaluación Censal Escolar (ECE) ya que solamente a veces ha sido un éxito. Los profesores en un 42,9% afirma que a veces ha sido un éxito, el 23,8% afirman que nunca, en consecuencia hay problemas con la Evaluación Censal que realiza el MED. Los estudiantes afirman que 50,9% solo a veces fue un éxito y el 36,0% siempre ha sido un éxito la evaluación de los estudiantes.
	Existe un alto porcentaje de profesores (57,1%) que a veces improvisan sus clases. Los estudiantes en un 38,6% afirman que siempre improvisa su clase. En consecuencia el director de la IE, tiene que monitorear y asesorar permanentemente a los profesores.

Fuente. Creación de la estudiante investigadora.

A continuación se presenta como producto del análisis de la información las características del liderazgo directivo y docente:

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO

- En porcentajes altos los encuestados afirman que el director a veces dirige adecuadamente la IE, veamos los porcentajes. El 61,9% de profesores, el 50,9% de estudiantes; y, los padres de familia el 43,3% dicen que desconocen.
- En porcentajes altos de los encuestados afirman que el liderazgo del director es democrático; los estudiantes afirman en un 71,1%, el 60% de padres de familia. Sin embargo para los profesores el liderazgo es bajo.

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE:

- La confianza juega un rol importante para que los alumnos tengan éxito en sus estudios. Los padres de familia en un 80% afirman que el éxito de los estudiantes es debido a la confianza que los sujetos de la educación dan a sus hijos en la escuela.
- Cuando tiene problemas en la IE los profesores, padres de familia o los alumnos piden ayuda siempre o a veces a sus compañeros de trabajo para solucionarlos, lo que implica no siempre hay capacidad de liderazgo.
- En el aula siempre o a veces se impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes. En un 57,1% de los profesores afirmaron que a veces, en un 57,9% de los estudiantes afirmaron que siempre el docente decide cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes.

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN

- En porcentaje considerable el Reglamento Interno, se aplica a veces de manera correcta, al respecto el 72,2% de los profesores afirmaron a veces, de la misma manera los estudiantes afirmaron en un 64,9% dijeron a veces y el 62,2% de los padres también dijeron lo mismo. En muchos casos no participaron en la elaboración.
- En la IE, se desconocen el presupuesto económico, en consecuencia no se ha socializado los planes respectivos.

DIMENSIÓN: DIRECCIÓN

- Muy poco son conocidos los instrumentos de gestión, al respecto los profesores en un 81,0% afirman que a veces y en un 9,5% nunca conocen los documentos de gestión. Los estudiantes y padres contestaron de manera similar.
- Los presupuestos tienen que ser conocidos por toda la comunidad educativa, caso contrario siempre habrá disgustos de los trabajadores. Para tal fin la dirección es la responsable de realizar actividades de socialización de los presupuestos
- El 76,2% de los profesores afirmaron que a veces visitan los órganos intermedios o del MED a la IE. De esta parte se determina que a veces visitan los responsables de la UGEL o del MED. En este sentido, la Dirección de la IE. Debe mejorar las acciones de visitas.

- Existe una coordinación entre el director con las autoridades. Al respecto *el 61,9% de los docentes afirmaron que a veces existe una alta coordinación*, en la misma categoría el 56,1% de los estudiantes afirmaron que a veces existe una alta coordinación y el 44,4% de los padres de familia también dijeron que a veces hay una alta coordinación.
- Los actores de la educación solamente participan a veces en los proyectos de extensión educativa con la comunidad, al respecto los profesores en un 61,9%, estudiantes en un 50% participan y los padres de familia en un 78,9%.
- La mayoría de estudiantes cumplen a veces con sus tareas asignadas por los profesores, se tiene en cuenta los siguientes datos: el 90,5% de profesores afirmaron que a veces los alumnos cumplen con sus tareas; el 57,0% de estudiantes opinaron que a veces cumplen con sus tareas y el 48,9% de padres afirmaron que a veces cumplen con sus tareas sus hijos.
- Respecto del Plan de Tutoría constituye una fortaleza en la IE porque los profesores en un 81,0% afirmaron que siempre hay un Plan de Tutoría y los estudiantes afirmaron lo mismo en un 84,2%.
- En la IE se practica a veces un Enfoque Constructivista en la enseñanza, al respecto. De esta parte se determina que no todos los profesores practica un Enfoque Constructivista, en consecuencia la Dirección tiene que realizar acciones de capacitación relacionadas con las metodologías de los aprendizajes.
- Las comisiones de trabajo en la IE, es una fortaleza, ya que el 57,1% de los profesores afirmaron que siempre, el 38,1% a veces; de los estudiantes y el 48,2%.

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN

- El 76,2% de profesores afirman que a veces los alumnos cumplen con sus tareas; de igual modo los alumnos en un 54,4% y los padres de familia en un 54,4% los alumnos o sus hijos cumplen con las tareas encomendadas por sus profesores.
- Respecto del tiempo el 57,1% de docentes afirmaron que a veces tienen en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las acciones educativas
- Los profesores en un 66,7% y estudiantes en un 57% afirmaron que a veces se practica el Enfoque Constructivista en la evaluación de los aprendizajes en la IE.

- Respecto de la Evaluación Censal Escolar (ECE), se obtuvo los siguientes resultados: Los profesores en un 42,9% afirma que a veces ha sido un éxito, el 23,8% afirman que nunca, en consecuencia hay problemas con la evaluación censal que realiza el MED. Los estudiantes afirman que 50,9% solo a veces fue un éxito y el 36,0% siempre ha sido un éxito la evaluación de los estudiantes.
- Los docentes a veces dan oportunidad a sus alumnos (61,9%), solamente el 38,1% lo hace siempre, es decir les dan oportunidad.
- Los profesores afirman en un 38,1% que nunca improvisan sus clases, pero el 57,1% afirma que a veces sí lo hacen.

4.2. PROPUESTA DE MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

4.2.1. INFORMACIÓN GENERAL

REGIÓN	: Cajamarca
UGEL	: Cajamarca
IE	: “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” Cajamarca
LUGAR	: Cajamarca
RESPONSABLE	: Doctoranda
DURACIÓN	: Octubre 2016 –enero 2017

4.2.2. PRESENTACIÓN

La administración en las Instituciones Educativas es un proceso permanente, que su éxito depende de la capacidad de liderazgo del director y del docente para lograr una buena gestión escolar y de esa manera los estudiantes tengan mejores aprendizajes; sin embargo, después de hacer un diagnóstico relacionado con la calidad de servicio que se brinda en la institución educativa “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani”, se ha determinado varios problemas en las dimensiones de: Liderazgo directivo (*A veces se dirige adecuadamente a la Institución Educativa, al respecto el 61,9% de los profesores, el 50,9% los estudiantes dijeron a veces y el 43,3% de los padres de familia contestaron no sabe o no conoce. Esto se determina que existe una escasa capacidad de liderazgo en la gestión de la IE.*), Liderazgo Docente (*En la IE, no existe un liderazgo adecuado de los profesores (61,8%) y estudiantes (59%), ya que ellos piden ayuda a sus compañeros de trabajo o estudio*), Planificación (*Respecto del presupuesto económico no es muy conocido en la IE, se debería socializar lo que se va a realizar durante todo el año, es decir dar a conocer las actividades que se harán y los respectivos costos. Se concluye que los profesores en un 81,0% afirman que a veces conocen y en un 9,5% nunca conocen los documentos de gestión*), Dirección (*Existe una baja participación de los actores de la educación en las actividades que realiza la IE, toda vez que solamente participan a veces y no siempre. En consecuencia se necesita una mayor participación. Los profesores en un 61,9% afirmaron que a veces participan en los proyectos activamente; los estudiantes en un 50% participan*

a veces y los padres de familia en un 78,9% a veces participan) y evaluación (Existe un alto porcentaje de profesores (57,1%) que a veces improvisan sus clases. Los estudiantes en un 38,6% afirman que siempre improvisa su clase. En consecuencia el director de la IE, tiene que monitorear y asesorar permanentemente a los profesores).

Para solucionar en parte la problemática presentada se ha generado un diseño teórico, con la finalidad de explicar y orientar como contribuiría en la capacidad de liderazgo del Director y Docente para reorientar la gestión escolar de la Institución Educativa. Para lograr este cometido, se ha diseñado un programa operativo y contextualizado para ser ejecutado en las Instituciones Educativas de la jurisdicción de Cajamarca u otra realidad. A continuación se explicita la propuesta curricular.

4.2.3. PROPUESTA CURRICULAR

COD. PRO.	OBJETIVO DE CADA SESIÓN	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	MATERIALES	TIEMPO
1.	Conocer la importancia de la evaluación ECE, mediante procesos autoreflexivos y formulando propuestas de mejora	Análisis de la prueba ECE	Taller Dinámica “Los mejores alumnos” Comprensión lectora Resolución de cuestionario Propuestas de mejora	Lecturas Cuestionarios Tarjetas de colores Cinta maskingtape Video de la ECE Papelotes Plumones Proyector multimedia	2 horas
2.	Poner en práctica los procesos para una comprensión lectora y sirva como ejemplo para los alumnos	Comprensión lectora	Taller Análisis de lectura Tipos de lectura Organizadores gráficos Socialización	Lectura Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas
3.	Analizar y vivenciar las características del liderazgo directivo y docente, en la IE	Liderazgo del Director y los profesores	Taller Juegos de roles Participación activa Consolidado de ideas Trabajo en equipo Organizador gráfico	Lectura Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas
4.	Determinar los elementos que permiten un adecuado proceso de gestión de los aprendizajes	Gestión de los aprendizajes	Taller Observan un video Dialogo en pares Contestan un cuestionario Análisis de lectura.	Lectura Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas
5.	Conocer el proceso para la construcción de los instrumentos	Instrumentos de gestión	Taller Dinámica Análisis de los instrumentos de	Instrumentos de gestión Proyector multimedia	2 horas

	de gestión y participar en su elaboración		gestión de la IE Determinar la importancia de los instrumentos Estudio de casos Trabajo en equipo	Casos Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	
6.	Gestionar los roles de los actores de la educación, para brindar un servicio educativo de acuerdo a los lineamientos de la EBR del Perú	Roles de los actores de la educación	Taller Juegos de roles Análisis de casos Análisis de lectura	Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas
7.	Analizar las responsabilidades de los padres de familia en la escuela, mediante casos objetivos del aula	Responsabilidad de los padres	Taller Sociodrama Resuelven un cuestionario Participación activa Trabajo en equipo	Disfraces Cuestionario Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas
8.	Plantear estrategias novedosas para que los alumnos cumplan con sus tareas escolares en un 100%	Las tareas escolares	Taller Analizan casos de estudiantes que cumplen y no cumplen con sus tareas Trabajo en equipo Realizan comparaciones	Casos Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas
9.	Determinar la importancia de la planificación de las sesiones de aprendizaje en la IE.	Planificación de las sesiones de aprendizaje	Taller Participan en un sociodrama Analizan las sesiones del MED Plantean conclusiones Escriben sus respuestas en tarjetas	Sesiones del MED Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas
10.	Crear procesos para realizar en el aula e IE una evaluación constructivista y sea modelo en ese contexto	Evaluación constructivista	Taller Participan en juegos de roles Trabajo en equipo Socializan sus trabajos consensuan ideas para mejorar la evaluación	Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape	2 horas

Fuente: Creación de la estudiante investigadora.

4.2.4. OBJETIVOS

GENERAL

Mediante talleres fortalecer la capacidad de Liderazgo Directivo y Docente para optimizar la capacidad de gestión escolar de los directivos y docentes en las Instituciones educativas de la localidad de Cajamarca para el año 2017.

ESPECÍFICOS

- a) Aplicar encuestas a estudiantes, profesores y padres de familia de la IE. “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca, para registrar información relacionada con el liderazgo directivo y docente y la gestión escolar.
- b) Diseñar una propuesta modelo teórico de liderazgo y gestión escolar que permita a los profesores, alumnos y padres de familia mejorar los procesos de gestión escolar, en un marco de liderazgo, respeto, responsabilidades y autonomía.
- c) Mediante el diseño de talleres especificar la operatividad de las acciones propuestas orientadas a mejorar los procesos de gestión y liderazgo en la Institución Educativa.
- d) Sensibilizar a los docentes, estudiantes y padres de familia en relación con la problemática detectada y presentar la propuesta con los fundamentos teóricos que la sustentan.
- e) Desarrollar en la comunidad educativa la capacidad de liderazgo y gestión escolar para mejorar los procesos de gestión y los aprendizajes de los estudiantes, mediante la utilización de estrategias metodológicas activas.
- f) Apreciar la funcionalidad del modelo teórico y la aplicación de las estrategias con los actores de la educación (profesores, estudiantes y padres de familia), mediante procesos autorreflexivos.

4.2.5. JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta se basa en las siguientes razones:

Los integrantes de la comunidad educativa, de manera específica los profesores, estudiantes y padres de familia actúan de acuerdo a sus funciones, las mismas que están explicitadas en las normas que emite el Estado a través del Ministerio de Educación del

Perú, en cada una de ellas menciona frases como las siguientes: “Interés superior del niño y los adolescentes”, “Formación integral”, “El director es un líder pedagógico”, “Está prohibido que los profesores castiguen a los estudiantes”, “... Demuestran acciones de ética...”, “Los profesores conocen escasamente metodologías activas”, “Los directivos son gestores”, “Los profesores gestionan los aprendizajes de los estudiantes”, entre otras frases que realmente llaman la atención. Frente a las fases mencionadas es menester diseñar una propuesta para mejorar el liderazgo de los directivos y docentes, además de los procesos de gestión escolar,

Los integrantes de la comunidad educativa (profesores y directores) viven en una etapa inestable, llena de incertidumbre, ya que en la educación actual de nuestro país se está dando diversos cambios relacionados con las normas legales, la formación permanente a través de diplomados, inducciones, segunda especialidad y hasta maestrías. Sin embargo la intencionalidad del Estado es dotar a los directivos y profesores de herramientas administrativas y pedagógicas, para que ellos se constituyan en líderes de la Institución Educativa y como consecuencia de ello se mejore los aprendizajes de los estudiantes, aunque ha demostrado la prueba el Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) que seguimos igual; entonces, frente a este desequilibrio se ha formulado un modelo teórico para ser aplicado en, las Instituciones Educativas con la única finalidad de mejorar la capacidad de gestión escolar y el desarrollo del liderazgo de los directivos y profesores de las instituciones educativas, todo ello partiendo de un diagnóstico real que permita determinar cómo es la realidad objetiva donde trabajamos los profesores y cómo es la realidad objetiva donde estudian los alumnos.

A partir de lo mencionado surge la pregunta ¿Cómo mejorar la situación real de la Institución Educativa?, al respecto se presenta esta propuesta con la finalidad de mejorar la capacidad de liderazgo del directivo y los docentes, mejorando notablemente su capacidad de gestión escolar. La propuesta está basada en el diseño y desarrollo de un conjunto de talleres, los que utilizan como metodología activa: juego de roles, socialización de productos, trabajo en pares, entre otros elementos. En esta parte los profesores, estudiantes y padres de familia se constituyen los principales actores para generar conocimientos relacionados con el liderazgo y gestión escolar (administración y pedagógica). En consecuencia la propuesta presenta actividades y modelo teórico donde los actores

educativos tienen libertad para expresar lo que realmente sienten y a partir de ello formular propuestas de mejora institucional.

La propuesta está orientada bajo un enfoque crítico reflexivo, porque permite mirar retrospectivamente a nuestras acciones realizadas en la práctica educativa, en ese sentido, observando la realidad educativa y nuestras acciones es posible detectar los errores para luego formular propuestas de mejora institucional. La propuesta también está orientada bajo el enfoque de sistemas, ya que el mismo está articulado con una serie de componentes, es decir desde la problemática hasta la solución de la misma, mediante procedimientos participativos y crítico reflexivos.

También se justifica la presente propuesta interventiva, porque aporta elementos para adecuar cambios de acuerdo a las necesidades, para corregir fallas y limitaciones en los procesos de gestión escolar relacionados con la capacidad de liderazgo del directivo y docentes de la Institución Educativa.

La propuesta también se justifica porque hay normas legales, en ese sentido se tiene la Ley de Reforma Magisterial, la que contempla la formación permanente de los profesores; este documento se complementa con los Marcos del Buen Desempeño de los Directivos y Docentes; en consecuencia se está contribuyendo para que los actores de la educación fortalezcan y desarrollen sus desempeños mencionados. De la misma manera la propuesta también se justifica por la existencia del Código de los niños y adolescentes, Ley N° 27337, que en su Art. IX, relacionado con el interés superior del niño y del adolescente, textualmente dice: “En toda medida concerniente al niño y al adolescente que adopte el Estado a través de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, del Ministerio Público, los Gobiernos Regionales, Gobiernos Locales y sus demás instituciones, así como en la acción de la sociedad, se considerará el Principio del Interés Superior del Niño y del Adolescente y el respeto a sus derechos”. (Chunga, 2005, p. 33)

En síntesis la presente propuesta se justifica porque constituye un aporte para las Instituciones Educativas de educación secundaria de Cajamarca, ya que se presenta un modelo teórico sistémico de cómo mejorar la capacidad de liderazgo del directivo y docente para una mejor gestión escolar; al mismo tiempo, se presenta una propuesta curricular con sus respectivos objetivos y estrategias metodológicas basadas en actividades vivenciales, con las cuales los profesores, estudiantes y padres de familia serán capaces de

expresar lo que sienten y hacer sus respectivos compromisos para ser mejores personas y una mejor Institución educativa.

4.2.6. FUNDAMENTOS

A. EPISTEMOLÓGICO

Según Jaramillo (2013) cita a Ceberio y Watzlawick (1998), los que afirman que la epistemología deriva del griego episteme que significa discernimiento, y es una rama de la filosofía que se ocupa de todos los elementos que procuran la adquisición de conocimiento y luego investiga los fundamentos, límites, métodos y validez del mismo. En ese sentido, Jaramillo dice que la epistemología es el punto de vista desde el cual se relaciona con las cosas, cosas y hasta con los hombres. En consecuencia la epistemología es como un mirador u observatorio de la realidad en que vivimos.

Tomando en consideración el pensamiento de Jaramillo en la investigación se está presentando una propuesta de modelo teórico que sustenta la mejora de la capacidad de liderazgo del directivo y Docente para mejorar los procesos de gestión en las Instituciones Educativas. En efecto, surge la siguiente pregunta ¿Cómo mejorar la capacidad de liderazgo directivo y docente y cómo mejorar los procesos de gestión en la IE? Para contestar la interrogante es necesario en primer lugar hacer un diagnóstico de la realidad y luego se formula las propuestas de mejora, pero que estas repercutan en el mejoramiento continuo de los procesos de gestión institucional en beneficio de la educación de los estudiantes o en la mejor calidad de servicio de acuerdo a las exigencias y necesidades sociales.

En conclusión de este acápite, es necesario mencionar que para la construcción de las propuestas de mejora (diseño del modelo teórico), se ha iniciado de la realidad objetiva (Institución Educativa) y luego determinar cómo se relacionan las cosas y que efecto produce en la educación de los estudiantes y en la solución de los problemas. (Jaramillo, 2013)

B. FILOSÓFICO

Tomando en consideración los aportes de la ciencia filosófica afirma que la filosofía, nos permite reconocer que, en cierto sentido, todo hombre es filósofo, por tanto tiene la capacidad innata de asombrarse ante los hechos, de cuestionar y contradecir elementos que necesitan un juicio de valor, de indagar ante la incertidumbre, de buscar respuestas a cuestiones que le desconciertan y ante las cuales no tiene una solución. En ese sentido, mediante una actitud crítica, reflexiva y racional, se podría cuestionar todo aquello que es verdadero.

Ante lo mencionado, se ha realizado procesos auto reflexivos y críticos de cómo se está desempeñando el directivo y los Docentes, además de su capacidad de liderazgo en la Institución educativa, para tal fin se ha auscultado la verdad de una realidad netamente educativa, los hallazgos han conducido a pensar de cómo realmente es la educación en nuestra realidad y de manera específica en la Institución educativa; frente a eso se ha reflexionado para posteriormente construir una propuesta de modelo teórico que oriente mejor los procesos de gestión escolar para una mejor calidad de educación de los estudiantes y una mejor calidad de servicio educativo en ese contexto u otros. (s.a., s.f)

C. PSICOLÓGICO

Desde el punto de vista psicológico el modelo teórico se fundamenta por las siguientes razones: En primer lugar el modelo teórico está dirigido a un grupo social que necesita de propuestas de mejora en la educación; es decir necesitan, mejorar los procesos administrativos y de gestión en la Institución Educativa, del mismo modo también es importante mejorar los procesos de gestión escolar en el liderazgo directivo y docente, con la finalidad de dar un mejor servicio a cada uno de los grupos etarios de una determinada realidad, es decir, actuar de la mejor manera a través de nuestra conducta humana.

En consecuencia la conducta humana contribuye para actuar en los procesos administrativos, a través de las emociones, pensamientos, actuaciones, comportamientos, sucesos y hechos en los procesos de interrelación con las personas, nuestros estudiantes o entre nosotros mismos.

También se espera que los buenos lectores valoren la propuesta de modelo de liderazgo y gestión escolar y pongan en práctica en su actividad pedagógica, con la finalidad de ver el impacto de la propuesta de gestión escolar.

En conclusión, la educación necesita de la psicología, de manera específica necesitan los sujetos de la educación de herramientas teórico – prácticas para ser aplicadas en los procesos de interrelación de las personas y de esa manera mejorar los procesos de gestión institucional; ello obedece al interés que pongan las personas para reorientar la capacidad de liderazgo de los directivos y docentes de una Institución Educativa; en ese sentido, se necesita el interés de las personas para aplicar modelos y propuesta en aras de dar un servicio de calidad. (Aramburu, 2008)

D. ADMINISTRATIVO

La Institución Educativa constituye un tejido complejo de acciones diversas, porque en ella están interactuando cada uno de sus componentes (personas, procesos administrativos, gestión, capacidad de liderazgo, proyección social, impacto, interrelaciones, economía, atención al público, entre otros elementos); sin embargo, estos componentes necesitan de una orientación adecuada de un líder o también llamado Director de la IE, lo que implica realizar los procesos de la administración de acuerdo a cada contexto de acuerdo al perfil del profesional o los profesionales comprometidos con las tareas educativas, es decir con el cumplimiento de los objetivos nacionales de la educación. En consecuencia la administración eficiente en la Institución Educativa es un proceso permanente que necesita ser renovada constantemente para mejora la calidad de servicio educativo, en consecuencia los estudiantes tendrán mejores aprendizajes.

4.2.7. ESTRUCTURA DEL MODELO

Gráfico 17



Nota: Creación personal de la estudiante investigadora.

Explicación del modelo teórico de la propuesta:

El modelo teórico es un elemento que pertenece a la teoría sistémica y modélica, este pertenece a la teoría sistémica, porque está compuesta por un conjunto de componentes debidamente articulados y que cada componente cumple una función específica; de la misma manera pertenece a la teoría modélica porque este representa a la realidad objetiva, es decir es el reflejo de la realidad y se constituye en un elemento abstracto para ser operativizado por las personas que tienen interés en mejorar los procesos de gestión de la IE.

En la representación de la realidad se observa la categoría Realidad educativa, es decir todo lo que se ha construido es parte de la realidad objetiva, lo que implica no ser ajena a la educación, esta categoría es la más amplia en el modelo; de la misma manera la categoría padres de familia también constituye una base para el funcionamiento del sistema o modelo, razón suficiente para afirmar que los padres de familia de una IE, también son

sujetos claves para realizar los procesos de gestión y fundamentalmente mejorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

En el modelo presentado figuran en los rectángulos cuatro categorías que intervienen en los procesos de gestión y administración educativa: Problematización, gestión escolar, propuesta curricular y liderazgo directivo y docente. Se comienza a analizar con la problematización, esta ha sido el punto de partida para determinar la realidad factual y objetiva de cómo es el Liderazgo Directivo y Docente en la IE, para tal fin se ha tenido en cuenta el Enfoque: Liderazgo pedagógico y las Dimensiones: Planificación, Dirección, Organización y Evaluación, los resultados están presentados en el capítulo IV del informe final de la presente investigación.

El segundo componente está relacionado con la Gestión Escolar, en esta parte se presenta las respectivas teorías y enfoques que sustentan el modelo: Enfoque: sistémico y teoría: Dinámica de sistemas y liderazgo y de la misma manera se presenta la teoría modélica. Estas teorías son el soporte teórico del modelo de gestión y el liderazgo directivo y docente.

La propuesta no solamente es gestión escolar y liderazgo, sino también interviene la parte curricular, esta constituye el eje de nuestro modelo teórico, porque permite plasmar en los aprendizajes de los estudiantes las capacidades y competencias curriculares; para tal fin es muy valiosa la intervención de los profesores mediante la utilización de las estrategias.

Finalmente los tres componentes mencionados anteriormente son eficaces siempre y cuando la capacidad de liderazgo Directivo y Docente se desarrolle con mucha creatividad y responsabilidad para el cumplimiento del perfil de los estudiantes y en consecuencia para el desarrollo de las competencias de los mismos. Al mismo tiempo se desarrolla el perfil de los profesores y administradores para una buena gestión pedagógica y administrativa. Para concluir el Director y los profesores se convierten en líderes de la Institución Educativa buscando la felicidad y la autonomía de los estudiantes.

Según Delval (2013) afirma que uno de los objetivos de la educación es que se debe planear la “educación de la felicidad, afirma también que Aristóteles señalaba que el objetivo de la vida de los seres humanos es la felicidad, y por lo tanto, también debería serlo en la escuela, que es una parte importante en la vida” (p. 3). Junto a la felicidad viene la autonomía, que es la capacidad de pensar.

4.2.8. ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL MODELO

a. Análisis y estudio de la realidad.

Con la finalidad de hacer propuestas educativas en una Institución Educativa, es necesario hacer el análisis y el estudio de la realidad de una forma consciente y responsable con la finalidad de determinar las necesidades y en función a ellas trabajar o hacer las propuestas (Acuña y colaboradores, 1979)

b. Trabajo en equipo

Tobón (2007) afirma lo siguiente: El trabajo en equipo consiste en la reunión y organización de un grupo de personas en torno a un objetivo común, dado por un deseo ampliamente compartido y en donde se llevan a cabo diferentes acciones con el fin de lograr el objetivo propuesto, para lo cual sus miembros se complementan mutuamente en, competencias, habilidades, motivaciones, deseos, y planes de vida. El reto de todo equipo es llegar a considerarse como unidad en la diferencia.

De igual manera el Proyecto Tuning (s.f), plantea una competencia específica, la misma que es el “trabajo en equipo”.

c. Socialización

Técnica mediante la cual los estudiantes presentan sus conclusiones como un producto después de haber trabajado en equipo. Estas son consensuadas antes de presentarlas a los demás integrantes del grupo grande.

d. Talleres

Estrategia utilizada de manera sistemática, con la finalidad de desarrollar ciertos contenidos o capacidades de los participantes, en esta técnica los estudiantes son los principales actores de formular propuestas y exponen. En su estructura presentan diversos elementos, entre los más importantes se tiene: contenido/capacidad, objetivos, secuencia de estrategias, materiales y tiempo.

e. Participación activa

Forma didáctica en la que se evidencia la participación dinámica de los estudiantes, ellos intervienen en forma libre y voluntaria pero de una manera muy particular. Esta se trabaja en forma personal o grupal.

f. Estudio de casos

Forma metodológica que consiste en presentar un caso de cualquier naturaleza, generalmente construido a partir de la realidad objetiva; sin embargo a veces son ideales. Los participantes deben dar sus respuestas después de analizar toda la estructura del caso, y luego presentar sus respuestas al planetario y se convierte en un debate.

g. Juegos de roles

Técnica que consiste en presentar un conjunto de actores para representar la realidad. Por ejemplo los roles de los miembros de la familia, estas acciones permiten en los estudiantes o profesores realizar procesos de autoreflexión para formular propuestas de mejora. Para tal fin se necesitan disfraces, libretos o guiones, ambiente, persona que dirige, entre otros elementos que ayudan a entender y presentar en un escenario.

h. Análisis de lecturas

Estrategia que permite descomponer una lectura relacionada con algún asunto de la institución educativa o de los actores de la educación, se lee de manera comprensiva y luego se resumen o se presentan conclusiones. Otra forma es que se puede elaborar algún organizador gráfico para su mejor comprensión.

4.2.9. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

A. Evaluación de la propuesta en función de los objetivos

La propuesta relacionada con el liderazgo directivo y docente para mejorar los procesos de gestión escolar presenta la siguiente matriz para efectos de evaluación:

N°	OBJETIVOS	MOMENTO		
		L	P	I
1.	Aplicar encuestas a estudiantes, profesores y padres de familia de la IE. “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca, para registrar información relacionada con el liderazgo directivo y docente y la gestión escolar			
2.	Diseñar una propuesta modelo Teórico de Liderazgo y Gestión Escolar que permita a los profesores, alumnos y padres de familia mejorar los procesos de gestión escolar, en un marco de liderazgo, respeto, responsabilidades y autonomía.			
3.	Mediante el diseño de talleres especificar la operatividad de las acciones propuestas orientadas a mejorar los procesos de gestión			

	y liderazgo en la Institución Educativa			
4.	Sensibilizar a los docentes, estudiantes y padres de familia en relación con la problemática detectada y presentar la propuesta con los fundamentos teóricos que la sustentan.			
5.	Desarrollar en la comunidad educativa la capacidad de liderazgo y gestión escolar para mejorar los procesos de gestión y los aprendizajes de los estudiantes, mediante la utilización de estrategias metodológicas activas.			
6.	Apreciar la funcionalidad del modelo teórico y la aplicación de las estrategias con los actores de la educación (profesores, estudiantes y padres de familia), mediante procesos autoreflexivos.			

Legenda: L= Logrado, P= Proceso y I= Inicio

4.3. Discusión de Resultados.

La discusión de los resultados en la presente investigación consta de dos partes, la primera está relacionada con la parte diagnóstica y la segunda tiene que ver con la propuesta relacionada con el Modelo Teórico de Liderazgo Directivo y Docente para mejorar la gestión escolar de la Institución Educativa «Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani»; sin embargo, la información registrada es el producto de la aplicación de los cuestionarios aplicados a profesores, estudiantes y padres de familia de la IE mencionada anteriormente.

Para realizar la discusión teórica se ha tomado en cuenta la hipótesis principal de la investigación, la misma que se expresa así: “Sí se diseña un modelo teórico de liderazgo directivo y docente entonces permite optimizar de manera significativa la gestión escolar de Institución Educativa Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016”. Sin embargo, antes de diseñar el modelo teórico de liderazgo directivo y docente se ha realizado un diagnóstico a los actores mencionados, de acuerdo a las siguientes dimensiones: Liderazgo directivo, docente, planificación, dirección y evaluación.

En primer lugar se presenta la contrastación de los resultados relacionados con la dimensión de Liderazgo Directivo en relación a la hipótesis planteada, respecto a que si el Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa, los encuestados expresaron que el 61,9% lo hace a veces; en tanto que los estudiantes en un 50,9% también de la misma forma y el 43,3% de los padres de familia contestaron no sabe o no conoce. De esta parte se determina que el Director no dirige adecuadamente la IE. Estos resultados son totalmente contradictorios con la política actual de la educación

peruana, la misma que postula que los directivos son líderes en sus Instituciones Educativas.

En cuanto se refiere al tipo de liderazgo directivo, los profesores en un 42,9% afirmaron que el liderazgo en la IE es de tipo democrático; sin embargo, constituye un problema porque el 57.1% no piensa de esa manera, lo que implica que no hay un liderazgo verdadero en la IE. Los padres de familia afirman que el 60% sí consideran al Director como un líder y el 27% de estudiantes afirman que siempre el Director actúa con capacidad de liderazgo. De esta parte se concluye que en la Institución Educativa el liderazgo no es democrático para todos; los profesores y los estudiantes afirman que es un problema, en tanto que los padres de familia en su mayoría dicen que no es un problema.

La discusión planteada en líneas anteriores tiene relación directa con la tesis citada en los antecedentes de Hernández (2013), ya que presenta las conclusiones relacionadas con los datos obtenidos de la presente afirmando lo siguiente: "... Teniendo al líder de una organización como el más capacitado en cuanto a la formación en valores y ética, el manejar un lenguaje claro...", de la misma manera afirma que "...Dentro de esta concepción el liderazgo constituye un esfuerzo práctico para dirigir empresas, y el manager necesita para cumplir su contenido, que muchas personas operen diferentes niveles de status y de responsabilidad donde la sociedad democrática, de hecho,..."

De esta forma se concluye esta parte relacionada con el Liderazgo Directivo y Docente que el rol del directivo es fundamental para orientar adecuadamente a la Institución Educativa, en ese sentido el Directivo es un líder que siempre está preparado para afrontar los problemas de la organización educativa.

Respecto a la dimensión de liderazgo docente en un 57,1% afirmaron que siempre los docentes tienen capacidad de liderazgo en el aula y los padres de familia en un 23,3% afirmaron de la misma manera, del mismo modo los estudiantes en un 53,5% afirmaron que siempre la capacidad de liderazgo del docente es significativa en el aula. De esta parte se determina que nunca se cumple en un 100% que los profesores demuestren acciones de liderazgo en el aula (capacidad para solucionar problemas, empatía, toma de decisiones, motivador, entre otras); es decir, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, esta afirmación ha sido mencionada por los

mismos profesores, estudiantes y padres de familia encuestados. Lo mencionado se contrasta con la teoría del liderazgo cuando afirma lo siguiente: "... líder se le enfoca y analiza considerando sus características personales (carácter, habilidad, destreza), los roles (figura, enlace, toma de decisiones, motivador), los comportamientos, las fuentes y usos de poder (Evans y Lindsay, 2000)".

De la misma manera los profesores para demostrar su capacidad de liderazgo, presentan habilidades, conocimientos y actitudes en la solución de los problemas; lo que implica hacer uso de un enfoque crítico reflexivo, el mismo que es utilizado en la educación peruana en cada uno de los niveles educativos.

Los padres de familia en un 80% afirman que el éxito de los estudiantes radica en la confianza que los sujetos de la educación dan a sus hijos en la escuela. Ello implica gran responsabilidad de los profesores con sus estudiantes.

En relación con la dimensión Planificación de las acciones educativas en la escuela se afirma lo siguiente: En la IE, varios son los documentos de Gestión Institucional, uno de ellos es el Reglamento Interno, al respecto se realizó la siguiente pregunta a los sujetos encuestados: ¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta? El 72,2% de los profesores afirmaron a veces, de la misma manera los estudiantes afirmaron en un 64,9% dijeron a veces y el 62,2% de los padres también dijeron lo mismo. En porcentajes menores afirman que siempre el Reglamento Interno se aplica de manera adecuada. De estos datos se determina que el Reglamento Interno muy poco se aplica de manera adecuada, e incluso muy poco participaron en su elaboración, al respecto se tiene los siguientes datos: Los profesores en un 42,9% afirman que nunca participaron, el 52,4% a veces. De los estudiantes afirmaron en un 55,3% a veces y el 58,9% de padres también participaron a veces, lo que implica que no hubo un trabajo consciente coordinado en la elaboración del Reglamento Interno. A manera de conclusión de esta parte es claro y evidente que no siempre los sujetos de la educación intervienen en la difusión y elaboración de los instrumentos de gestión escolar; en consecuencia las acciones de planificación no se desarrollan de manera correcta e incluso no se socializa el movimiento económico de la IE.

La planificación además de ser una dimensión constituye una función administrativa porque sí hay razones para que se planifique en una Institución Educativa tal como afirma. (Vereau, 2012).

En la dimensión Dirección, se hace el siguiente análisis en relación con documentos de gestión institucional. Al respecto los profesores en un 81,0% afirman que a veces conocen y en un 9,5% nunca conocen los documentos de gestión. El 48% de estudiantes afirman que conocen a veces y el 7% nunca lo conoce. De los padres de familia afirman que el 45,6% afirma que siempre conocen los documentos de gestión institucional y el 44,4% afirma que a veces lo conocen. Como se aprecia en los datos estadísticos los instrumentos de gestión institucional no siempre son conocidos en su totalidad, lo que implica que la Dirección debe socializarlos y cada cierto tiempo evaluarlos, estas acciones permitirán tener una mayor participación y seguramente la capacidad de liderazgo se impone en estas acciones éticas profesionales. Todas estas acciones deben estar monitoreadas por los responsables de la educación básica o también la UGEL, al respecto en los resultados se ha realizado el siguiente análisis “El 76,2% de los profesores afirmaron que a veces visitan los responsables de la UGEL, el 23,8% afirma que siempre visitan; de igual manera los estudiantes en un 51,8% afirmaron que a veces, solamente el 43% afirman que siempre.

Finalmente se toma la dimensión evaluación, la misma que ha permitido tener el siguiente análisis “Respecto de la interrogante ¿El profesor improvisa sus clases?, los profesores en un 38,1% afirman que nunca improvisa, pero 57,1% afirma que a veces sí lo hace. Los estudiantes en un 38,6% afirman que siempre improvisan su clase, en un porcentaje igual afirman que a veces improvisan sus clases los profesores. De esta parte se determina que los profesores en un porcentaje considerable improvisan sus clases, lo que es incorrecto dentro de la práctica pedagógica. En consecuencia el Director de la IE, tiene que monitorear y asesorar permanentemente a los profesores. En la actualidad es imposible que un docente no planifique sus sesiones de aprendizaje, es más que este no sea monitoreado de manera permanente; en este sentido será responsabilidad del directivo o Equipo de monitoreo de la Institución Educativa.

Después de la discusión de los resultados se determina que en la IE de debe poner en práctica una planificación basada en el enfoque gerencial, lo que implica que se planifica con fines de ser una mejor institución educativa, y no con fines administrativos, tal como se sustenta en el modelo teórico, construido a partir de la realidad objetiva.

También es importante en el presente acápite los problemas detectados como consecuencia del análisis de los resultados y estos a la vez han permitido que se construya el modelo teórico: Escasa capacidad de liderazgo directivo y docentes, afirmación hecha por los profesores, estudiantes y padres de familia; los instrumentos de gestión no se socializan con toda la comunidad educativa, lo que implica que no existe una planificación adecuada de las acciones educativas; del mismo modo la direccionalidad de la IE, constituye un problema, esto se refleja en los aprendizajes de los estudiantes, porque ellos afirman que los profesores muy poco planifican sus actividades o sesiones de clase; de la misma manera tenemos problemas de la evaluación, que no se practica una evaluación netamente constructivista.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Todo inicio tiene su final, siendo así que el presente capítulo constituye la meta de todo un proceso investigativo, es decir, se ha realizado una comparación entre los problemas planteados inicialmente y el punto de llegada a partir de los resultados cuantitativos y cualitativos llegados como producto del tratamiento de la información y el análisis la discusión de los resultados:

5.1. Conclusiones.

5.1.1. Diseño de una Propuesta de Modelo de liderazgo directivo y docente para mejorar la gestión escolar en las instituciones educativas, la propuesta curricular está basada en los fundamentos administrativo, filosóficos, epistemológico, sociológico y psicológico; y, las teorías del liderazgo, teoría sistémica, enfoque crítico reflexivo y la gestión escolar, con la finalidad de mejorar la capacidad de liderazgo y la mejora de la gestión escolar de la Institución Educativa de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016.

5.1.2. Liderazgo Directivo:

- El Director no dirige adecuadamente al Institución Educativa.
- No se aplica el Liderazgo Democrático.

5.1.3. Planificación:

- El Reglamento Interno no se aplica de manera adecuada e incluso muy pocas personas han participado en su elaboración.
- No existe una planificación adecuada de las acciones educativas, los aprendizajes de los estudiantes no son óptimos, no se aplica la evaluación constructivista.

5.1.4. Liderazgo Docente:

- Los padres de familia desconocen el liderazgo del docente en el aula.
- No existe un liderazgo docente adecuado.
- El docente decide: ¿cómo enseñar a los estudiantes? ¿y qué deben aprender?

5.1.5. Dimensión Dirección:

- El director debe socializar los instrumentos de gestión; para evaluarlos y hacer las correcciones correspondientes.

5.1.6. Dimensión Evaluación:

- Muchos docentes improvisan sus clases.
- El director debe monitorear y asesorar a los docentes.

5.1.7. El nivel de gestión escolar es bajo tal como se expresa en el análisis de los resultados de la parte estadística, ello obedece a que hay una serie de problemas académicos y de gestión en la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016.

5.1.8. Se está presentando el diseño un modelo teórico relacionado con el liderazgo de los directivos y los docentes para mejorar los procesos de gestión escolar en la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016. Este constituye un elemento integrador y sistémico, toda vez que sus elementos se articulan el uno con el otro para cumplir los propósitos de la educación.

5.2.Recomendaciones.

5.2.1. A las autoridades educativas de la UGEL se presentará esta investigación para ser utilizada en las acciones de formación y capacitación permanente de los maestros y maestras en temas relacionados con el liderazgo y la gestión escolar.

5.2.2. A los Directivos de las Instituciones Públicas y privadas de Educación Básica Regular, utilizar el modelo presentado y determinar su factibilidad para ser implementado en su Institución Educativa.

5.2.3. A los profesores que están permanentemente en las aulas realizando las acciones de formación con los estudiantes; poner en práctica el modelo e implementarlo institucionalmente, con la finalidad de hacer una mejor gestión de los aprendizajes y de la parte administrativa.

5.2.4. En la Institución Educativa: “Hermano Miguel Carducci Ripiani”, se debe poner en práctica una planificación basada en un enfoque gerencial; lo que implica

PLANIFICAR con la finalidad de ser una de las mejores instituciones educativas de la Región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alanya, S. (2007). *Teorías de la socialización*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos48/socializacion/socializacion2.shtml>. Artículo. Lima, Lima, Lima: sed.
- Aramburu, S. (2008). *Relación Entre Psicología y Educación*. Artículo. Disponible en: <http://saraaramburo.blogspot.pe/2008/10/relacin-entre-psicologa-y-educacinpor.html>. España.
- Armstrong, T. (2008). *Inteligencias Múltiples. Como descubrirlas y estimularlas en sus hijos*. En T. Armstrong, *Inteligencias Múltiples. Como descubrirlas y estimularlas en sus hijos* (pág. 295). Colombia: Norma.
- Baenz, C. (2008). *Convivencia Escolar*. http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103041353340.Valoras_UC_Convivencia_Escolar.pdf. *Valoras UC*.
- Bandura, A. (1987). *Teoría del Aprendizaje Social*. Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Bereau, W. (sa). *Gestión Educativa*. Lambayeque: FACHSE.
- Bernal, A. (2015). *Monografía. ÑLiderazgo Pedagógico*. *Revista Ibero-Americana De Educação*.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. sc: Ed. La Muralla S.A.
- C.S, C. J. (2003). *Temperamento en la Infancia. Aspectos conceptuales básicos*. Barcelona: Ariel.
- Castellary, B. (s.f). *El teatro y la comunicación teatral*. En B. Castellary, *El teatro y la comunicación teatral*. Disponible en: <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/4441/E1%20Teatro%20y%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20Teatral.pdf?sequence=1> (pág. sp.). s.l.: s.ed.
- Chile, M. d. (s.a). *Convivencia escolar y Resolución de conflictos*. Disponible: <http://portales.mineduc.cl/usuarios/basica/File/Separata30.pdf>. *Folleto*. Chile.
- Chunga, F. G. (2005). *El código de los niños y los adolescentes*. Lima Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Conde, S. (12 de Noviembre de 2013). Según la tesis: “*Estudio de la gestión de la convivencia escolar en centros de Educación Secundaria de Andalucía: una propuesta de evaluación basada en el Modelo EFQM* . Tesis. Huelva: sed.
- Cotrina, N. (2011). *Evaluación de la gestión institucional en base al modelo de calidad IPREM, en el centro de educación técnico- productiva "San José Obrero" del distrito de Cajamarca-2011*. Tesis. Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Delgado, K. (2014). *Dinámica de Grupos. Aplicaciones Educativas*. Lima: San Marcos.

- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro*. Madrid: Gráfica internacional.
- Delval, N. (2013). *La escuela para el siglo XXI*. *Revista Iberoamericana*.
- Durán Rodríguez, M. (2013). *Nuevas dimensiones de la convivencia escolar en el mundo 2.0: riesgos y desafíos*. Costa Rica: sed.
- Rodríguez, M. (2013). http://www.uned.ac.cr/academia/edutec/memoria/ponenias/duran_136.pdf.
- Educación, M. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. En M. d. Educación. Lima.
- Educación, M. (febrero de 2016). *Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar. Documento de Trabajo*. Lima, Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Espinoza, L. M., Espinoza, S., & Marquina, M. (2012). *Propuesta de un programa de capacitación para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas de gestión comunal del distrito de Cachachi- 2011*. Tesis. Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Estévez, M. (Octubre de 2012). Tesis Doctoral. *La convivencia escolar en los centros educativos, Diseñe un programa de intervención a partir del Sistema Preventivo de Don Bosc*. Sevilla, España.
- Fernández, M. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director*. Tesis. Madrid, España.
- Gardey, J. P. (5 de agosto de 2008). *Definición de Teatro*. Obtenido de (<http://Definición.de/teatro/>).
- Gardner, H. (2014). *Las Inteligencias Múltiples. Estructura de la mente*. Nueva York.
- Garrido, H. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión basada en los compromisos de liderazgo pedagógico para mejorar el desempeño docente de la IE N° 82952 "Divino Maestro" San Marcos 2015*. Tesis. Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Giddens, A. (2001). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Argentina: s/ed.
- Hernández, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México: sed.
- Horn, A. (Octubre de 2013). *Liderazgo Escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje*. Tesis. Madrid, España.
- <http://miguelangeldiaz.net/el-tercer-gran-modelo-de-inteligencia-emocional-reuven-bar-on/>.
(marzo de 2014). Obtenido de <http://miguelangeldiaz.net/el-tercer-gran-modelo-de-inteligencia-emocional-reuven-bar-on/>
- Jaramillo, L. (2013). *¿Qué es Epistemología?* Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/101/10101802.pdf>. Consultada el día 2 de febrero de 2017. Artículo. Chile.
- Laferriere, G. (1999). *La Pedagogía Teatral una herramienta para educar*.

- Linguido, M. (1981). *Proceso de socialización en la etapa preescolar*. Disponible en: http://www.fuentesmemoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2358/pr.2358.pdf Proceso de socialización en la etapa preescolar. *Revista de Psicología. Memoria Académica*.
- Lopez, C. B. (1999). *Asociación para la difusión del español y la cultura hispanica*.
- Lorenzo, M., Torres, C., y Cuevas, M. (2006). *El mejoramiento de la gestión educativa a través de procesos de acalidad debe bajar los índices de deserción en el colegio de la enseñanza cardenal ...- Bogotá. Tesis. Bogotá, Colombia*.
- Martines y Mondaca. (2012). “*Relación entre, los niveles de agresividad y la convivencia en el aula en los estudiantes de cuarto grado de educación primaria de la IET N° 88013 “Eleazar Guzmán Barrón”, Chimbote, 2011*”. Tesis. Chimbote, Perú.
- Ministerio de Educación. (2013). *Teoría y Orientación Educativa. Aprendiendo a resolver conflictos en las institucioens educativas*. Lima Perú.
- Ministerio de Educación. (2015). *Compromisos de Gestión Escolar*. Lima Perú.
- Ministerio de Educación. (2015). *Manual para el docente. Persona, Familia y Relaciones Humanas*. Lima Perú: CIMAGRAF.
- Ministerio de Educación. (2015). *Qué y como aprenden nuestros estudiantes VI – VII Ciclo Area PFRH . Fáciculo de las rutas de los aprendizajes*. Lima Perú, Lima: sed.
- Ministerio de Educación. (2015). *Rutas de los aprendizajes 2015. ¿qué y cómo aprenden nuestros estudiantes? Fasciculo*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación. (2016). *Educación, Lineamientos para la Gestión de la Convivencia Escolar*. Lima Perú: sed.
- Ministerio de Educación. (2016). *Plan de acción y buena práctica para el fortalecimiento de del liderazgo pedagógico*. Lima Perú.
- Ministerio de Educación de Chile. (sf.). *La convivencia escolar*. Chile: sed.
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). *Tutoría y Orientación Educativa Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativa*. Lima Perú: sed.
- Ministerio de Educación del Perú. (2013). *Tutoría y Orientación Educativa Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativa*. Lima Perú: sed.
- Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Fascículo de Gestión Escolar Centrada en los Aprendizajes. Directivos construyendo escuela*. Lima Perú: sed.
- Ministerio de Educación del Perú. (2015). *Marco Curricular Nacional de la EBR*. Lima Perú: sed.
- MIRBET SAC. (2011). *Autoestima familiar superación desde adentro*. Lima: sed.
- Ocampo, M., Hernández, M. y Olano, M. (2010). *Cuadernos hispanoamericano de psicología*. Vol. 10 Nro. 2. Estrategias para una mejor convivencia http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen10_numero2/articulo_4.pdf. En M. H. Ocampo, *Estrategias para mejorar la convivencia*.

- OCEANO. (1980). *Curso de orientación familiar. Desarrollo del niño*. Barcelona: sed.
- OPCIÓN. (s.a.). *Módulo I: Consideraciones básicas para el desarrollo de programas preventivos*. Lima Perú: s/edit.
- Osorio, A. (2014). *El teatro va a la escuela. Metas Educativas 20121- OEI*. España: sed.
- Oyague, M.I y Sevilla, C. (s.d. de s.m de s.a.). *Investigación Científica. Artículo*. Lambayeque, Lambayeque, Perú: s/edit.
- Oyague, M. (s.a.). *Investigación científica. Artículo*. Lambayeque, Lambayeque, Perú: s/edit.
- Pérez y Gardey. (sf). *La dramatización. Artículo*. sc.
- Pérez, J., y Merino, M. (2012). <http://definicion.de/programa/#ixzz4PCFyStdX>. Obtenido de Definición de programa - Qué es, Significado y Concepto .
- Piaget. (1980). *Psicología y Pedagogía*. Barcelona: Ariel.
- Prada, C. (2013). *El estilo de liderazgo del director y el desempeño docente en la calidad educativa, en las Instituciones Educativas Públicas de la capital de la Provincia de Canta de la UGEL N° 12, Reglón Lima provincias - 2013. Tesis*. Lima, Perú.
- Quintero, N., y Rentería, L. (2009). *DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE CONVIVENCIA EN EL COLEGIO RAFAEL URIBE URIBE DE CIUDAD BOLIVAR, EN LA JORNADA DE LA MAÑANA*. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/educacion/tesis30.pdf>. Tesis. Bogota.
- s.a., s. (s.f). *Introducción a la filosofía*. s.l. Disponible en: <https://historialbatros.files.wordpress.com/2010/02/unidad-i.pdf>. Consultada el día 2 de febrero de 2107. . Artículo.
- sa. (sf). *El desarrollo personal social. El proceso de socialización de la niña y del niño*. Disponible en: <http://www.minedu.gob.pe/digesutp/desp/modernizacion/Unidad09.pdf>.
- Saldaña, E. M. (1991). *El teatro, la Escuela y la comunidad*. Lima: Romen.
- Salgado, A. C. (2003). *Habilidades para vivir mejor*. Lima: sed.
- Sánchez, J. (2007). *Estadística Básica aplicada a la educación*. Madrid: Editorial CCS.
- Santandreu, M. (1992). *El concepto dr técnica*. se.
- Sarabia, A. (1995). *La teoría general de sistemas*. Madrid: s/ed.
- Sepulveda, J. (sf.). *Técnicas Grupales. Artículo*. sc.
- Sorados, M. M. (2015). *El liderazgo de los directores y su relación con la gestión educativa de las instituciones educativas del nivel secundario de la Unidad de Gestión Educativa Local No 07- San Borja-Lima. Tesis*. Lima, Perú.
- Sormani, N. L. (2004). *El Teatro para Niños*.
- Tafur, R. (1995). *La tesis universitaria*. Lima Perú: Mantaro.
- Vargas, D. M. (2010). *Gestión pedagógica del trabajo docente a través de grupos cooperativos. Tesis*. Disponible en:

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4675/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf?sequence=1. Lima, Perú.

Vargas, D. (2010). *Gestión Pedagógica del Trabajo Docente a través de Grupos Cooperativos*. Tesis. Disponible en: file:///C:/Users/Jorge%20Daniel/Downloads/VARGAS_VASQUEZ_DELIA_GESTION_GRUPOS.pdf. Lima, Perú.

Vygotsky. (1965). *Psicología del Arte*. Paidós Iberica.

Vygotsky, L. (2001). *Teoría del Desarrollo Social*. Luria.

Yábar, I. (2013). Tesis: *La Gestión Educativa y su relación con la Práctica Docente en la Institución Educativa Privada Santa Isabel de Hungría de la ciudad de Lima – Cercado*. Tesis maestra. Lima, Perú.

Yubero, S. (sf). Capítulo XXIV: *Socialización y aprendizaje social*. Disponible: <http://www.ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+XXIV.pdf>. En S. Yubero. sc: se.

Zabalza, M. A. (1995). *Diseño y Desarrollo Curricular*. Madrid: NARCEA.

ANEXOS

**ANEXO 01: INSTRUMENTOS APLICADOS A LOS PROFESORES,
ESTUDIANTES Y PADRES DE FAMILIA
CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADA A DOCENTES
DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**

Lugar de aplicación: I.E. “Hno. Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca

Fecha:..... Hora:

Estimado/a profesor/a: La presente tiene por finalidad registrar información relacionada con la calidad educativa de su Institución, esta contribuirá en mi formación profesional en Ciencias de la Educación.

El cuestionario es anónimo y confidencial, por lo que le agradezco contestarlo con la mayor sinceridad posible. Marque con una “X” en la respuesta que crea correcta y/o complete los espacios en blanco.

PARTE 1: INFORMACIÓN BÁSICA

1. SEXO

Masculino	Femenino
-----------	----------

2. EDAD :años

3. SITUACIÓN LABORAL EN LA I.E.:

Docente Nombrado	Directivo Nombrado	Docente Contratado	Otra:
------------------	--------------------	--------------------	----------------

4. ESPECIALIDAD :

5. ¿CUÁL ES EL TÍTULO Y/O GRADO ACADÉMICO ALCANZADO MÁS ALTO?

Profesor	Licenciado en educación	Magíster	Doctor
----------	-------------------------	----------	--------

6. TIEMPO DE SERVICIOS:

7. ESTADO CIVIL:

PARTE 2: ASPECTOS PARA CONTESTAR

A continuación se presenta varias preguntas o afirmaciones, léalas detenidamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala marcando con una “X” sobre el recuadro que crea conveniente:

ESCALA	VALOR
Siempre	4
A veces	3
Nunca	2
No sabe, no contesta	1

VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE:

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO

8. ¿El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

9. ¿En la IE se práctica el tipo de liderazgo democrático?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

10. ¿Influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE

11. ¿La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

12. ¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

13. ¿Cuándo tiene problemas en la IE pide ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

14. ¿Para comunicar algún problema de la IE, lo hace por intermedio de otras personas?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

15. ¿En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ESCOLAR:

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN

16. ¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

17. ¿Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

18. ¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: DIRECCIÓN

19. ¿Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

20. ¿La Dirección o la Administración maneja los recursos económicos y materiales en la IE de manera adecuada?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

21. ¿Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) Visitan a la IE permanentemente?

Siempre	A veces		Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	--	-------	----------------------

22. ¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN

23. ¿La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

24. ¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

25. ¿El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

26. ¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

27. ¿La IE cuenta con un Plan de Tutoría?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

28. ¿Los profesores asisten a capacitaciones que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

29. ¿En la IE se práctica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza- aprendizaje?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

30. ¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

31. ¿Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN

32. ¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

33. ¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

34. ¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

35. ¿En la IE se práctica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

36. ¿El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) fue todo un éxito?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

37. ¿Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

38. ¿El profesor improvisa sus clases?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

FUENTE: Creación de la Doctoranda

Gracias.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

Lugar de aplicación: I.E. “Hno. Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca

Fecha:..... Hora:

Estimado(a) estudiante:

La presente tiene por finalidad recoger información relacionada con la convivencia de los estudiantes, a la vez contribuirá en mi formación Profesional Doctoral

El cuestionario es anónimo y confidencial, por lo que te agradezco contestar con la mayor sinceridad posible. Marca con una “X” en la respuesta que creas correcta y/o completa los espacios en blanco.

PARTE 1: DATOS PERSONALES

1. SEXO

(1) Masculino	(2) Femenino
---------------	--------------

2. EDAD : años.

3. ÁREA CURRICULAR FAVORITA:

PARTE 2: ASPECTOS PARA CONTESTAR

A continuación se presenta varias preguntas o afirmaciones, léelas detenidamente y contesta de acuerdo a la siguiente escala marcando con una “X” sobre el recuadro que creas conveniente:

ESCALA	VALOR
Siempre	4
A veces	3
Nunca	2
No sabe, no contesta	1

VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE:

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO

4. ¿El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa (IE)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

5. ¿En la IE se práctica el tipo de liderazgo democrático?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

6. ¿Influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE

7. ¿La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

8. ¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

9. ¿Cuándo tienes problemas en la IE pides ayuda a tus compañeros para solucionarlos?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

10. ¿Para comunicar algún problema de la IE, lo haces por intermedio de otras personas?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

11. ¿En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

VARIABLE DEPENDIENTE GESTIÓN ESCOLAR:

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN

12. ¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

13. ¿Participaste en la elaboración del Reglamento Interno?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

14. ¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: DIRECCIÓN

15. ¿Los documentos de gestión institucional son conocidos por toda la comunidad educativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

16. ¿La Dirección o la Administración maneja los recursos económicos y materiales en la IE de manera adecuada?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

17. ¿Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) Visitan a la IE permanentemente?

Siempre	A veces		Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	--	-------	----------------------

18. ¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN

19. ¿La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

20. ¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

21. ¿El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

22. ¿Cumple con las tareas asignadas por los profesores?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

23. ¿La IE cuenta con un Plan de Tutoría?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

24. ¿Los profesores asisten a capacitaciones que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

25. ¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

26. ¿Alguna vez participaste en una Comisión de trabajo en la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN

27. ¿Cumple con las tareas asignadas por los profesores?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

28. ¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

29. ¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

30. ¿En la IE se práctica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

31. ¿El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) fue todo un éxito?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

32. ¿Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

33. ¿El profesor improvisa sus clases?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

FUENTE: Creación de la Doctoranda

Gracias.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADA A PADRES DE FAMILIA

Lugar de aplicación: I.E. “Hno. Amelio Miguel Carducci Ripiani” de Cajamarca

Fecha:..... Hora:

Estimado(a) padre/madre de familia: La presente tiene por finalidad registrar información relacionada con la calidad educativa donde estudia su hijo, esta contribuirá en mi formación profesional en Ciencias de la Educación.

El cuestionario es anónimo y confidencial, por lo que le agradezco contestarlo con la mayor sinceridad posible. Marque con una “X” en la respuesta que crea correcta y/o complete los espacios en blanco.

PARTE 1: INFORMACIÓN BÁSICA

1. SEXO

Masculino	Femenino
-----------	----------

2. EDAD :años

3. OCUPACIÓN:

.....

4. GRADO DE INSTRUCCIÓN :

.....

5. RELIGIÓN:

.....

6. ESTADO

CIVIL:

.....

PARTE 2: ASPECTOS PARA CONTESTAR

A continuación se presenta varias preguntas o afirmaciones, léalas detenidamente y contesta de acuerdo a la siguiente escala marcando con una “X” sobre el recuadro que crea conveniente:

ESCALA	VALOR
Siempre	4
A veces	3
Nunca	2
No sabe, no contesta	1

VARIABLE INDEPENDIENTE: LIDERAZGO DIRECTIVO Y DOCENTE:

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DIRECTIVO

7. ¿El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa (IE)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

8. ¿Influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: LIDERAZGO DOCENTE

9. ¿La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

10. ¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

11. ¿En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo aprenden los estudiantes?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN ESCOLAR:

DIMENSIÓN: PLANIFICACIÓN

12. ¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

13. ¿Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

14. ¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: DIRECCIÓN

15. ¿Los documentos de gestión institucional son conocidos por toda la comunidad educativa?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

16. ¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN

17. ¿Su participación en las actividades que organiza la IE es constante?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

18. ¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

19. ¿Sus hijos(as) cumplen con las tareas asignadas por los profesores?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

20. ¿Los profesores asisten a capacitaciones que realiza la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

21. ¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

22. ¿Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

DIMENSIÓN: EVALUACIÓN

23. ¿Sus hijos(as) cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

24. ¿Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)?

Siempre	A veces	Nunca	No sabe, no contesta
---------	---------	-------	----------------------

FUENTE: Creación de la Doctoranda

Gracias.

ANEXO 02: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DISEÑO
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo diseñar un modelo teórico de liderazgo directivo y docente que optimice la gestión escolar de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci” - Cajamarca 2016?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Diseñar y fundamentar un modelo teórico de liderazgo directivo y docente, basado en la teoría del liderazgo y la mejora de la gestión escolar de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” - Cajamarca 2016.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Sí se diseña un modelo teórico de liderazgo directivo y docente entonces permite optimizar de manera significativa la gestión escolar de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci” - Cajamarca 2016.</p>	<p>VI:</p> <p>Modelo teórico de liderazgo directivo y docente</p> <p>Vd:</p> <p>Gestión escolar</p>	<p>Ver el 3.2.</p>
<p>PROBLEMA ESPECIFICO 1</p> <p>¿Cuáles son las características del liderazgo directivo y docente de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani”- Cajamarca 2016?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO 1:</p> <p>Establecer las características del liderazgo directivo y docente de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani” Cajamarca 2016.</p>	<p>HIPÓTESIS NULA</p> <p>Sí se diseña un modelo teórico de liderazgo directivo y docente entonces no permite optimizar de manera significativa la gestión escolar de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani”- Cajamarca 2016.</p>		
<p>PROBLEMA ESPECÍFICO 2</p> <p>¿Cuál es el nivel de la gestión escolar de los directivos y docentes de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani”- Cajamarca 2016?</p>	<p>OBJETIVO ESPECIFICO 2:</p> <p>Determinar el nivel de gestión escolar de los directivos y docentes de la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci Ripiani”- Cajamarca 2016.</p>			
	<p>OBJETIVO ESPECIFICO 3:</p> <p>Diseñar un modelo teórico relacionado con el liderazgo de los directivos y los docentes para mejorar los procesos de gestión escolar en la IE de Educación Secundaria “Hermano Amelio Miguel Carducci</p>			

	Ripiani” - Cajamarca 2016.			
--	----------------------------	--	--	--

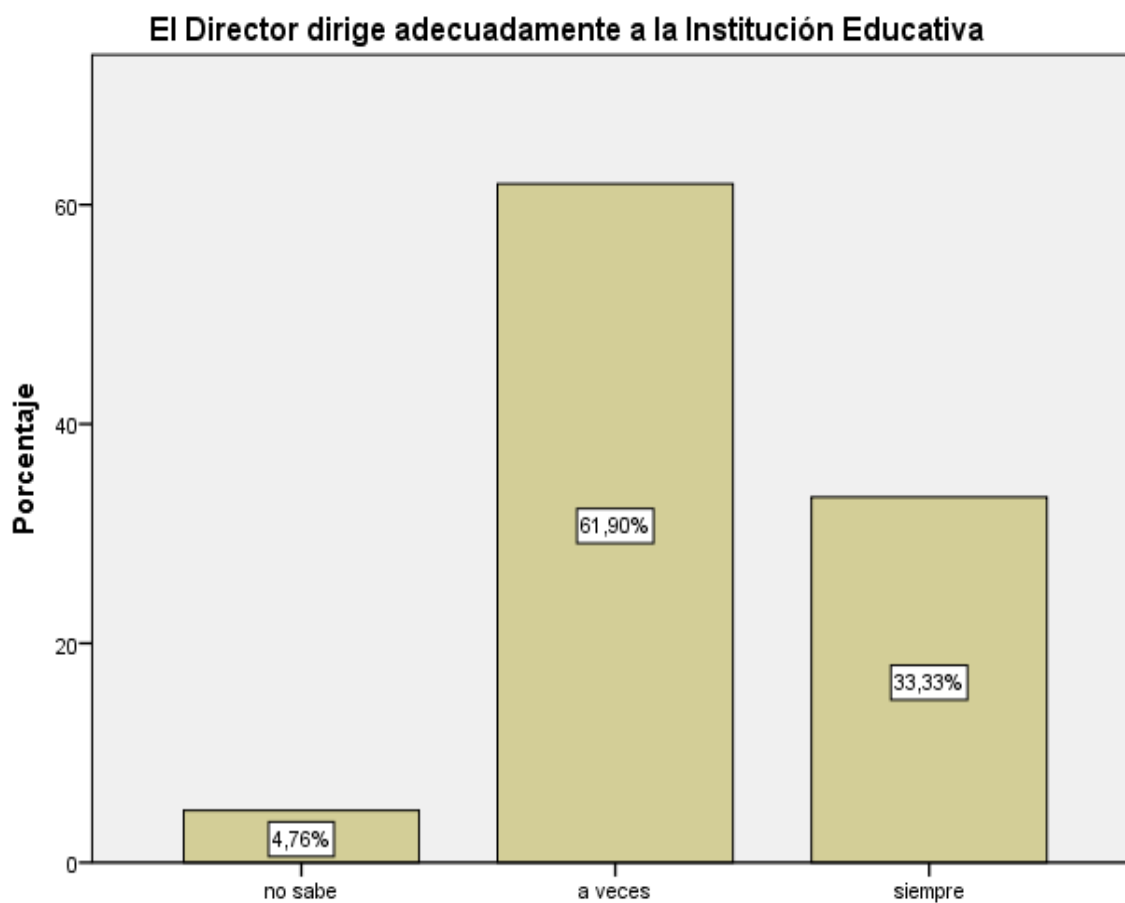
ANEXO 03: RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PROFESORES

DIMENSIÓN LIDERAZGO DIERCTIVO

Tabla 24
El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
no sabe	1	4,8
a veces	13	61,9
siempre	7	33,3
Total	21	100,0

Gráfico 18



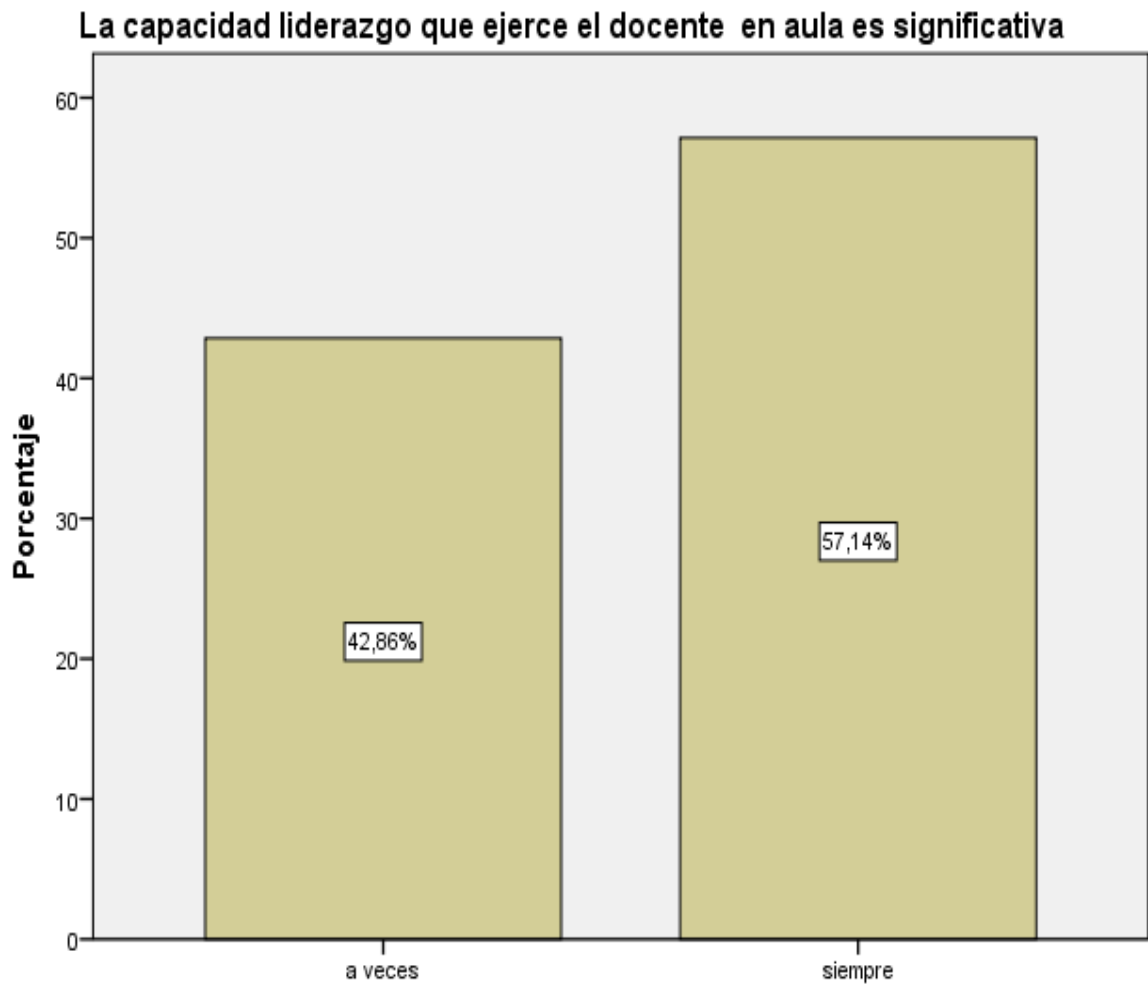
DIMENSIÓN LIDERAZGO DOCENTE

Tabla 25

La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
a veces	9	42,9
siempre	12	57,1
Total	21	100,0

Gráfico 19



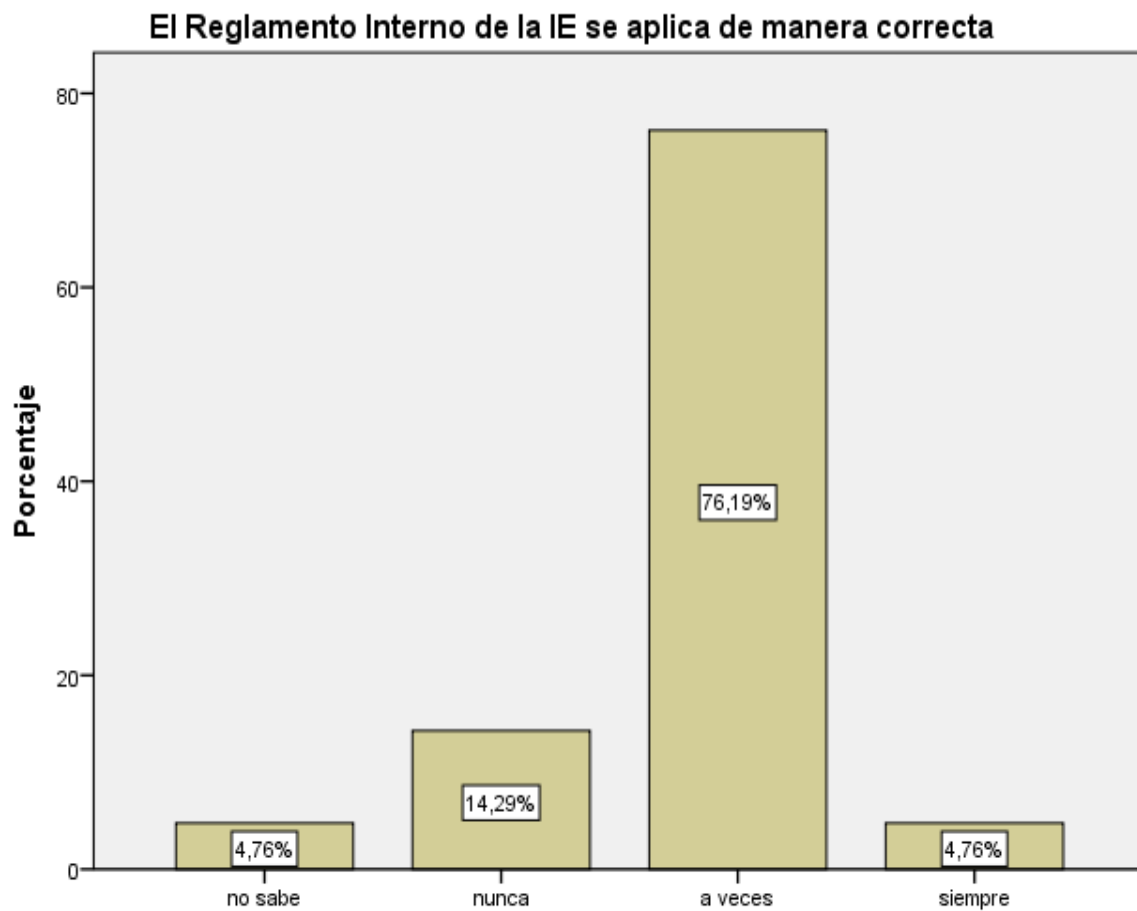
DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN

Tabla 26

El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
no sabe	1	4,8
nunca	3	14,3
a veces	16	76,2
siempre	1	4,8
Total	21	100,0

Gráfico 20



DIMENSIÓN DIRECCIÓN

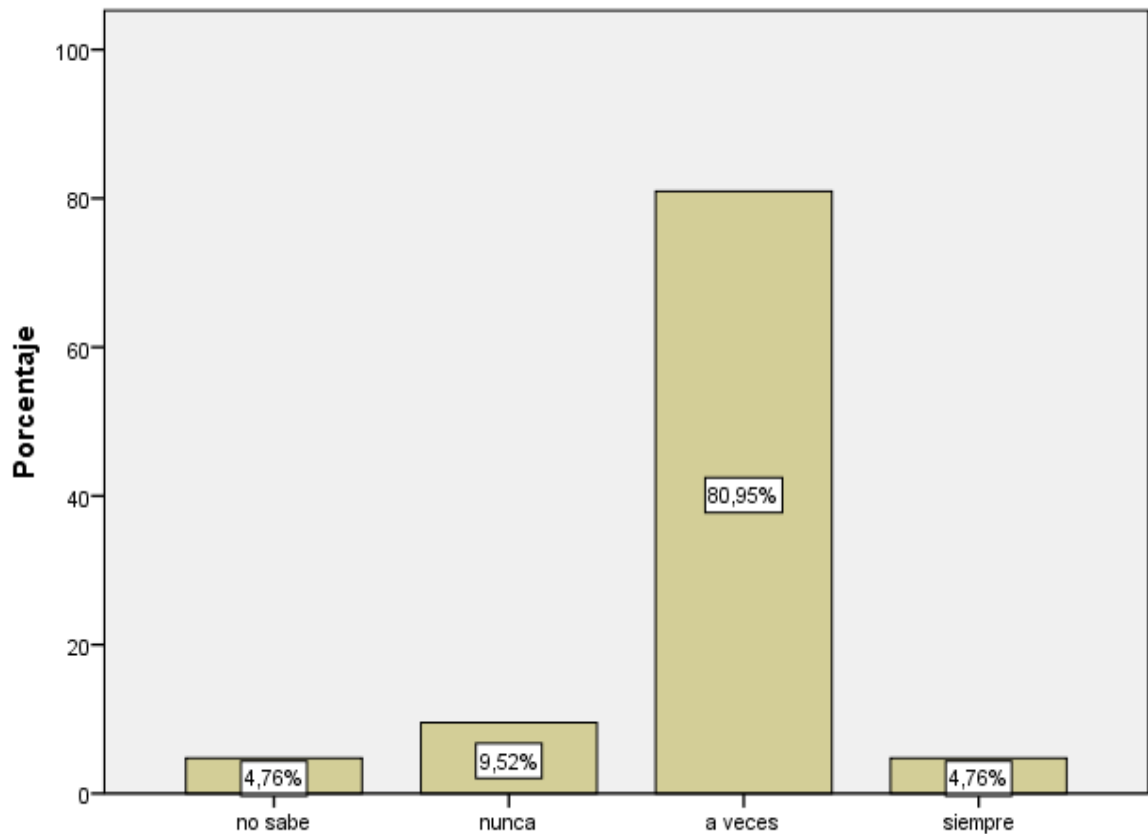
Tabla 27

Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
no sabe	1	4,8
nunca	2	9,5
a veces	17	81,0
siempre	1	4,8
Total	21	100,0

Gráfico 21

Los documentos de Gestión Institucional son conocidos por toda la comunidad educativa



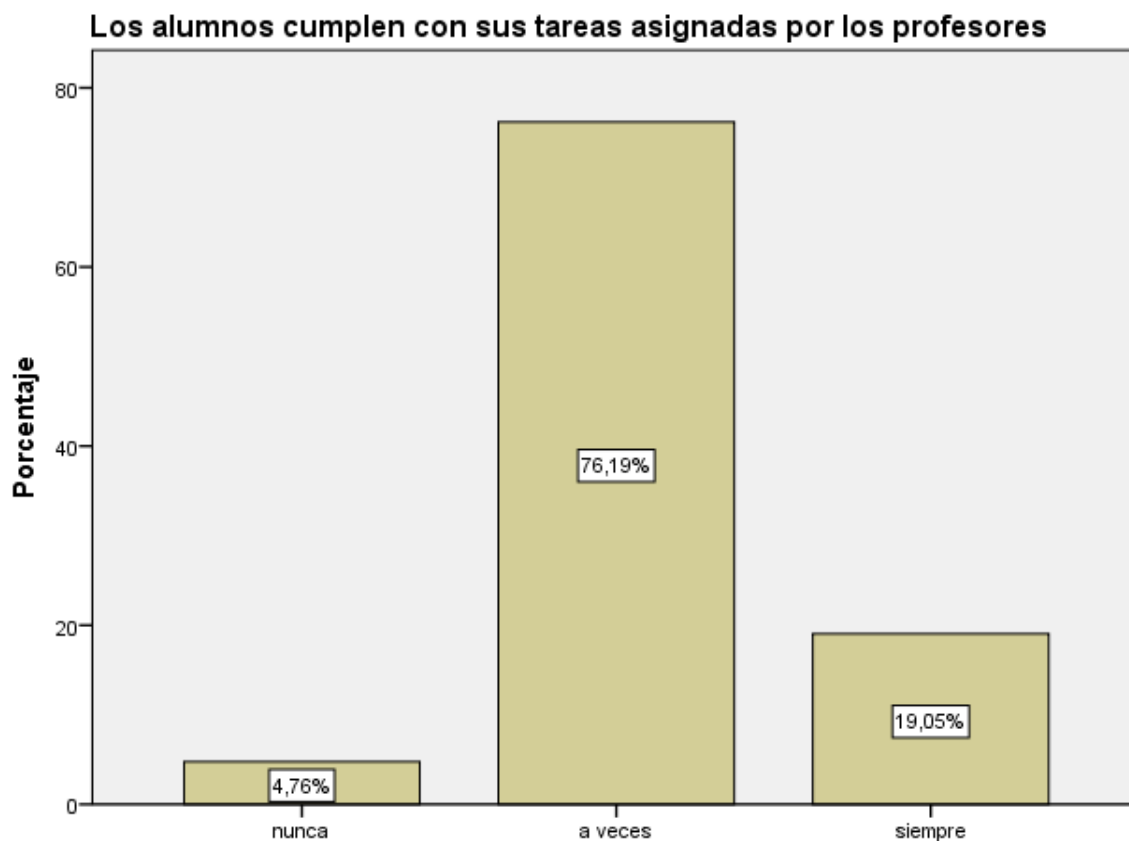
DIMENSIÓN EVALUACIÓN

Tabla 28

Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
nunca	1	4,8
a veces	16	76,2
siempre	4	19,0
Total	21	100,0

Gráfico 22



RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ESTUDIANTES

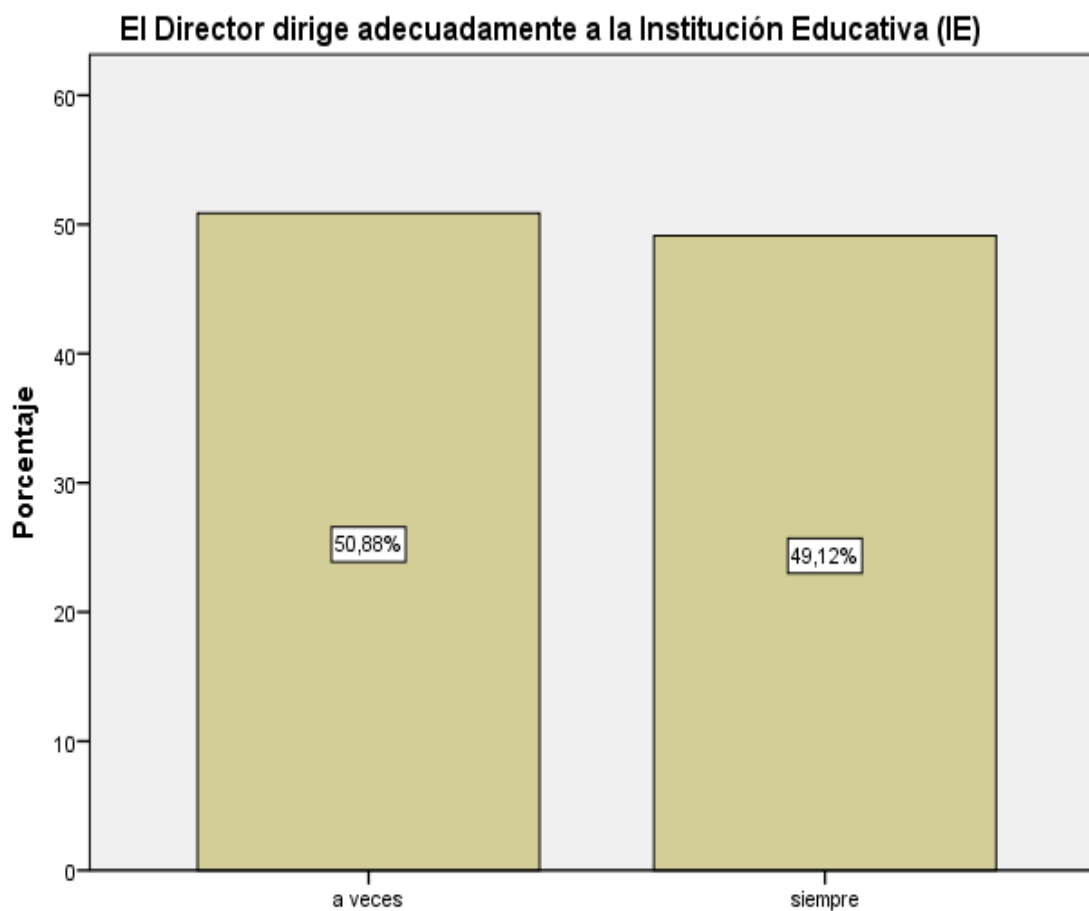
DIMENSIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla 29

El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa (IE)

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
a veces	58	50,9
siempre	56	49,1
Total	114	100,0

Gráfico 23



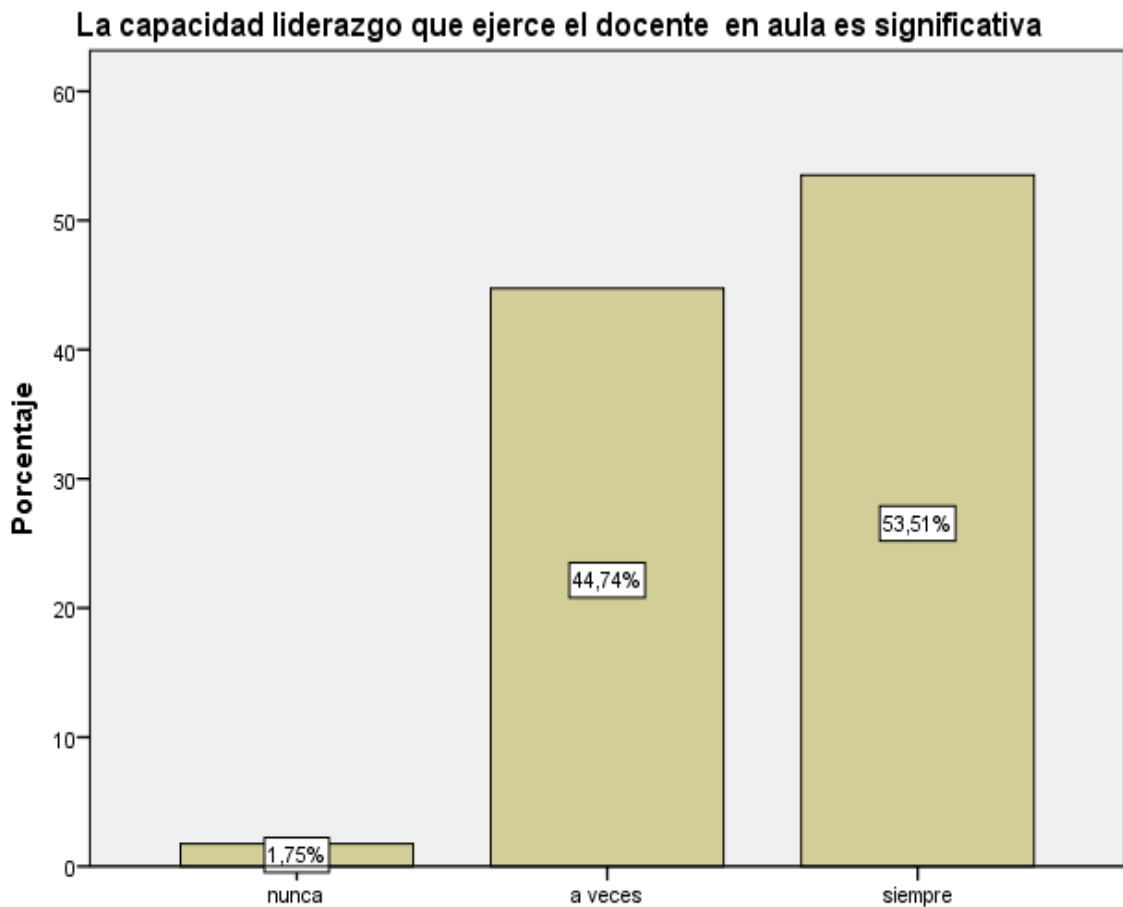
DIMENSIÓN LIDERAZGO DOCENTE

Tabla 30

La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
nunca	2	1,8
a veces	51	44,7
siempre	61	53,5
Total	114	100,0

Gráfico 24



DIMENSIÓN DIRECCIÓN

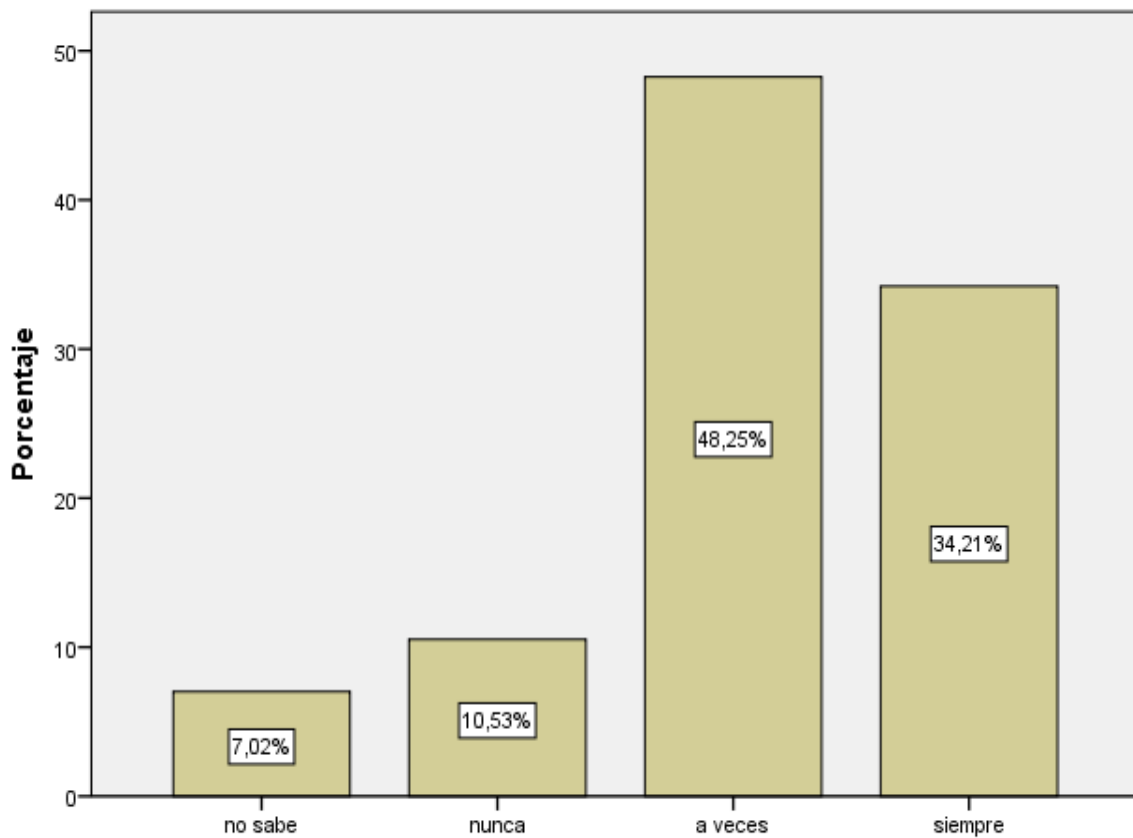
Tabla 31

Los documentos de gestión institucional son conocidos por toda la comunidad educativa

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
no sabe	8	7,0
nunca	12	10,5
a veces	55	48,2
siempre	39	34,2
Total	114	100,0

Gráfico 25

Los documentos de gestión institucional son conocidos por toda la comunidad educativa

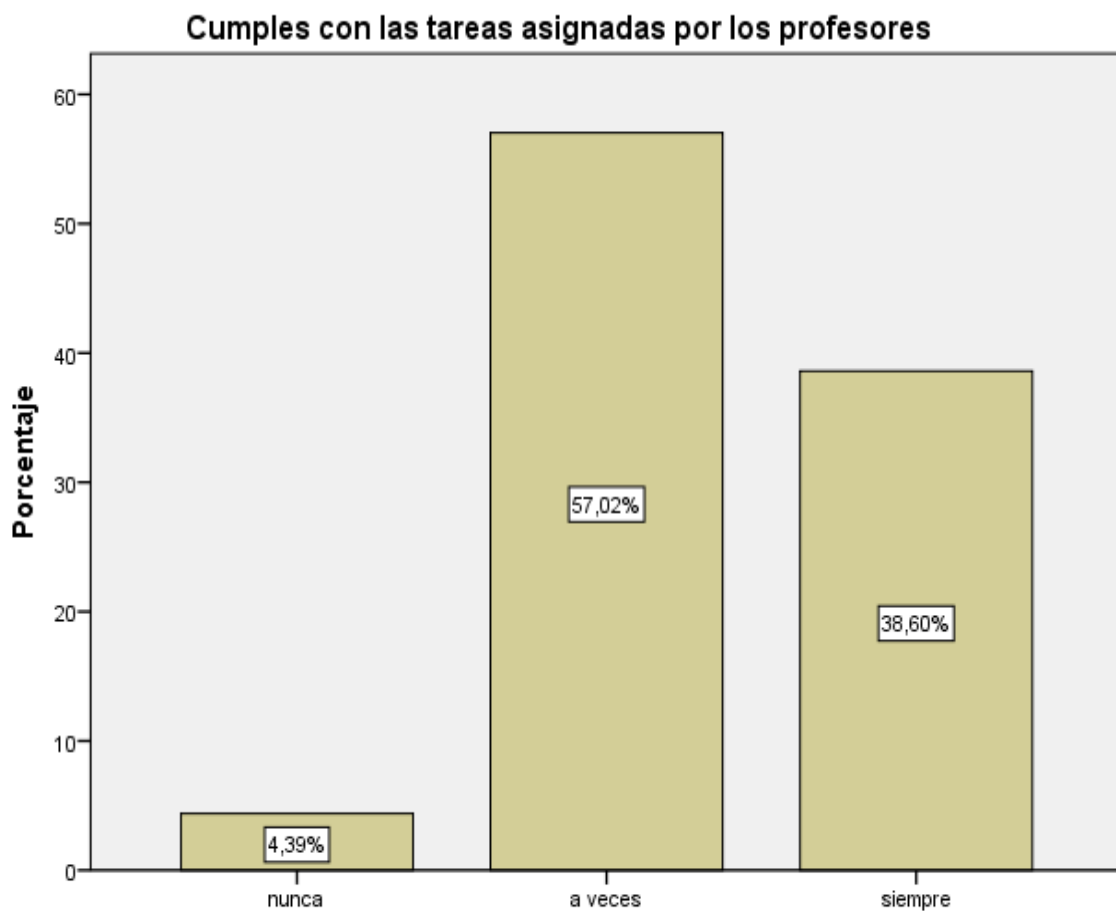


DIMENSIÓN EVALUACIÓN

Tabla 32
Cumples con las tareas asignadas por los profesores

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
nunca	5	4,4
a veces	65	57,0
siempre	44	38,6
Total	114	100,0

Gráfico 26



RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS PADRES DE FAMILIA

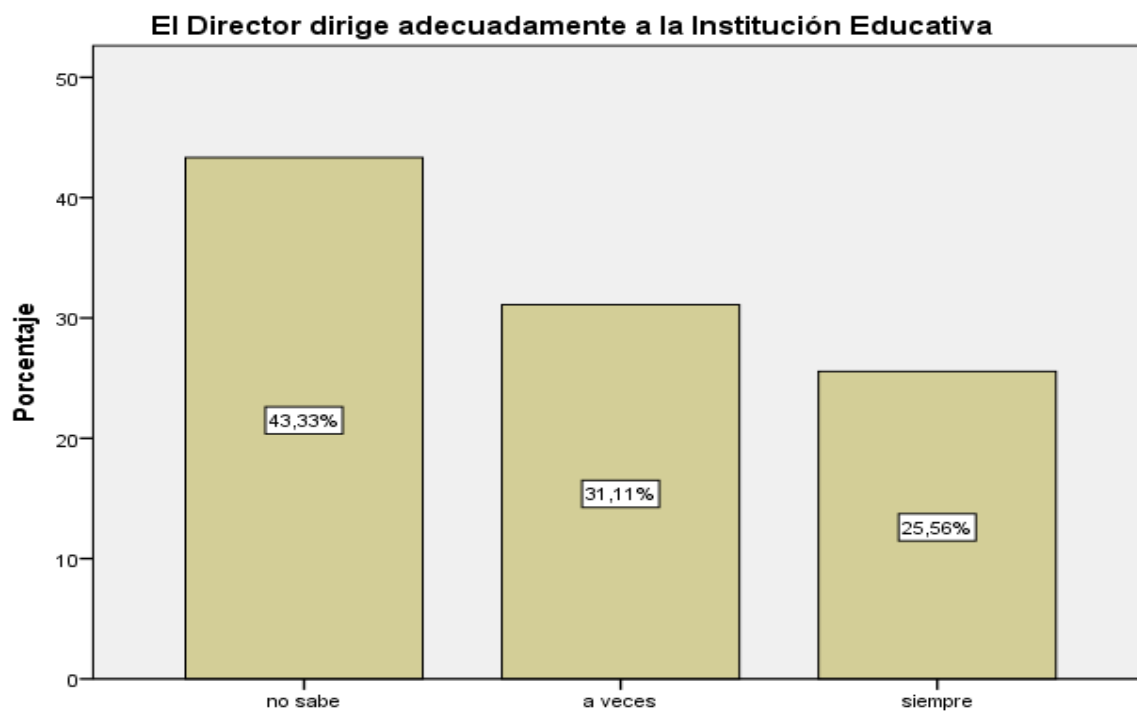
DIMENSIÓN LIDERAZGO DIRECTIVO

Tabla 33

El Director dirige adecuadamente a la Institución Educativa

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
no sabe	39	43,3
a veces	28	31,1
siempre	23	25,6
Total	90	100,0

Gráfico 27

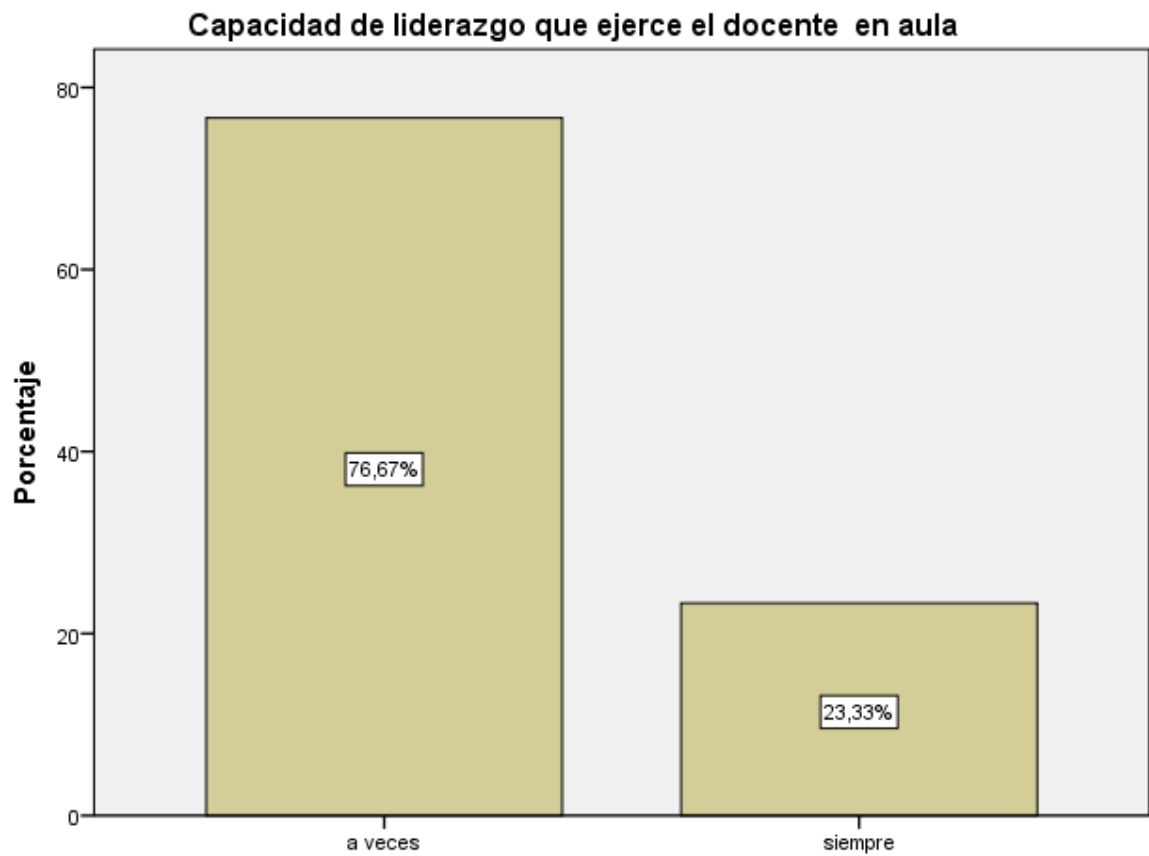


DIMENSIÓN LIDERAZGO DOCENTE

Tabla 34
Capacidad de liderazgo que ejerce el docente en aula

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
a veces	69	76,7
siempre	21	23,3
Total	90	100,0

Gráfico 28



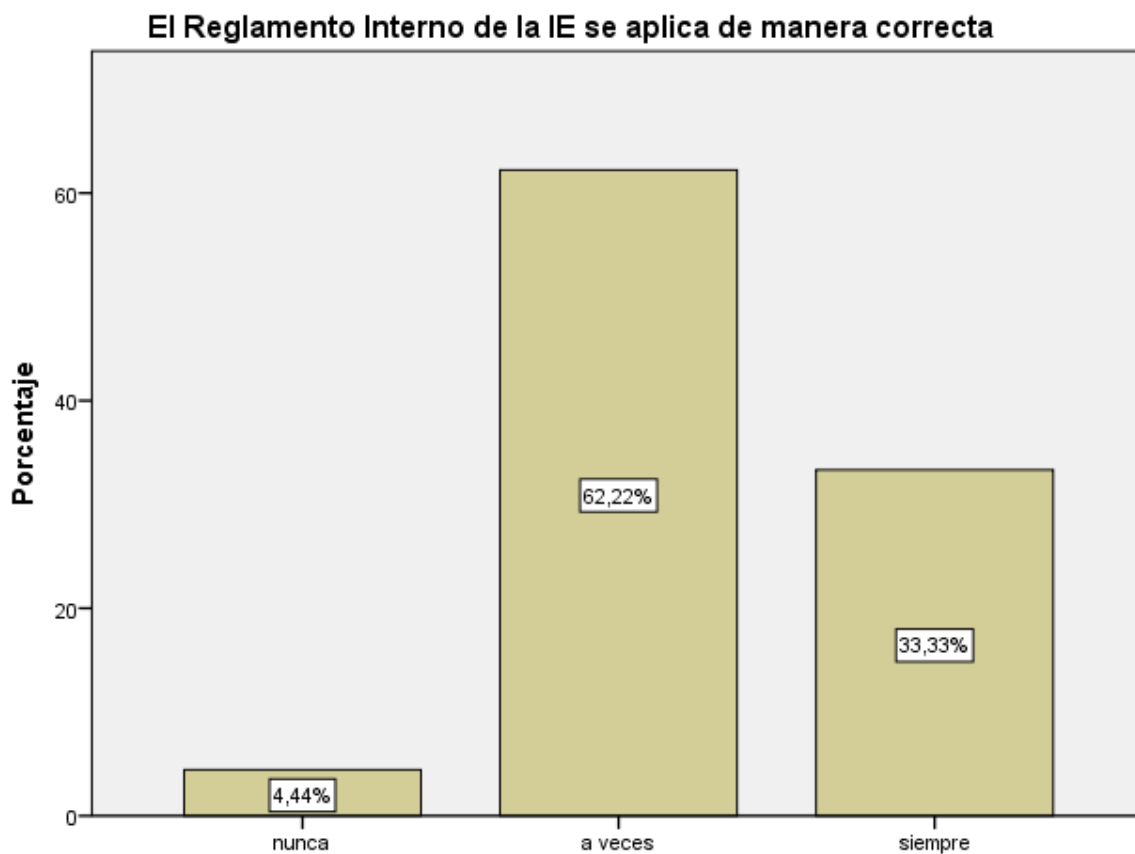
DIMENSIÓN PLANIFICACIÓN

Tabla 35

El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
nunca	4	4,4
a veces	56	62,2
siempre	30	33,3
Total	90	100,0

Gráfico 29



DIMENSIÓN DIRECCIÓN

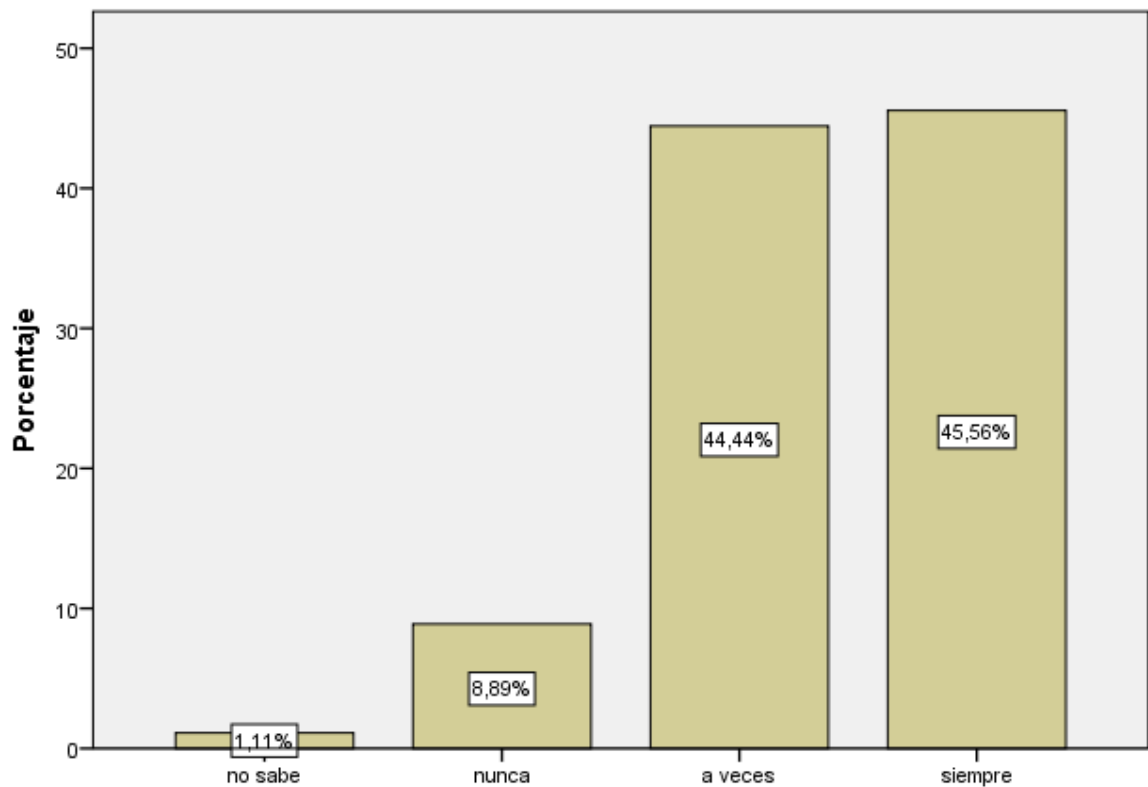
Tabla 36

Los documentos de gestión institucional son conocidos por toda la comunidad educativa

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
no sabe	1	1,1
nunca	8	8,9
a veces	40	44,4
siempre	41	45,6
Total	90	100,0

Gráfico 30

Los documentos de gestión institucional son conocidos por toda la comunidad educativa



DIMENSIÓN EVALUACIÓN

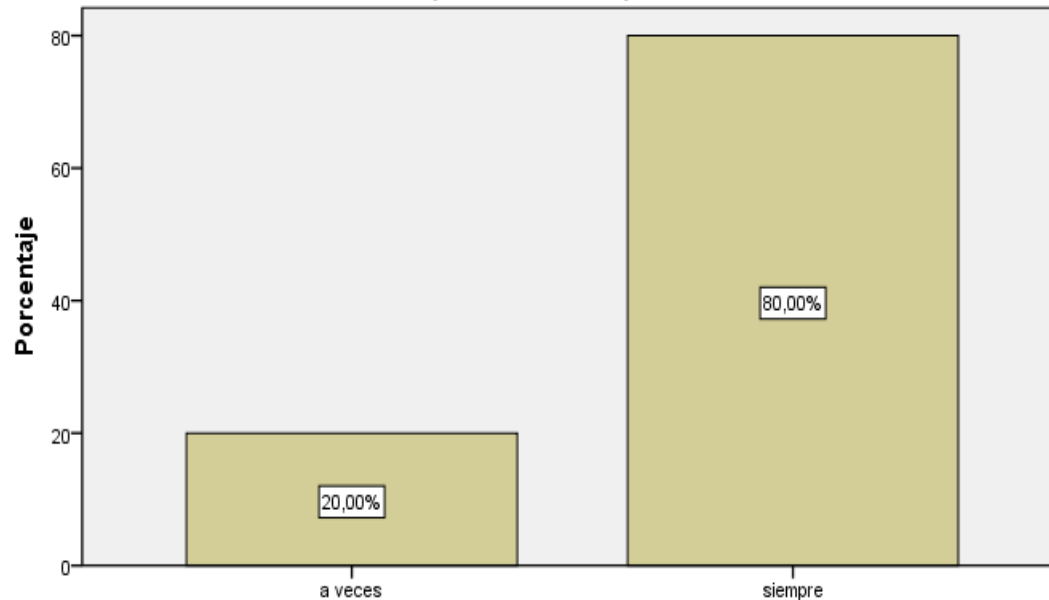
Tabla 37

Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
a veces	18	20,0
siempre	72	80,0
Total	90	100,0

Gráfico 31

Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)



ANEXO 04: TALLERES PARA MEJORAR LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS Y DOCENTES

TALLER N° 1:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Conocer la importancia de la evaluación ECE, mediante procesos autoreflexivos y formulando propuestas de mejora</p>	<p>Análisis de la prueba ECE</p>	<p>Taller Dinámica “Los mejores alumnos” Comprensión lectora Resolución de cuestionario Propuestas de mejora</p>	<p>Iniciamos con la dinámica: “Los mejores alumnos” y comentamos. - Proyectamos un video sobre la ECE. - Resuelven un cuestionario en un papelote. Un representante de cada grupo expone las respuestas. - Asimismo, cada grupo presenta dos propuestas de mejora. - La docente que dirige el taller consolida.</p>	<p>Lecturas Cuestionarios Tarjetas de colores Cinta maskingtape Video de la ECE Papelotes Plumones Proyector multimedia</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 2:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Poner en práctica los procesos para una comprensión lectora y sirva como ejemplo para los alumnos</p>	<p>Comprensión lectora</p>	<p>Taller Análisis de lectura Tipos de lectura Organizadores gráficos Socialización</p>	<p>-Dialogamos con los docentes acerca de la importancia de la lectura. - Distribuimos hojas: el concepto de lectura y clases de lectura. - En grupos presentan un organizador visual. - Se realiza el museo de organizadores visuales. - Lectura: “Los tres consejos” - Comentario: Enseñanzas.</p>	<p>Lectura Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>de 2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 3:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Analizar y vivenciar las características del liderazgo directivo y docente, en la IE</p>	<p>Liderazgo del Director y los profesores</p>	<p>Taller Juegos de roles Participación activa Consolidado de ideas Trabajo en equipo Organizador gráfico</p>	<p>-Les entregué tarjetas de cuatro colores (amarillo – verde – rosado – celeste). - Se agrupan de acuerdo al color. - Cada equipo por medio del juego de roles representa El Liderazgo del Director. - Lectura: Liderazgo Directivo y Docente. - En un papelote cada grupo presenta un organizador gráfico y lo exponen. - Comentario – conclusiones.</p>	<p>Lectura Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 4:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Determinar los elementos que permiten un adecuado proceso de gestión de los aprendizajes</p>	<p>Gestión de los aprendizajes</p>	<p>Taller Observan un video Diálogo en pares Contestan un cuestionario Análisis de lectura.</p>	<p>-Observan un video sobre “Gestión de los Aprendizajes”. - Dialogan en pares de acuerdo a su especialidad. - Por especialidad exponen sus ideas. - Lectura: Gestión de los Aprendizajes. - Contestan cuestionario y lo socializamos.</p>	<p>Lectura Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 5:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Conocer el proceso para la construcción de los instrumentos de gestión y participar en su elaboración</p>	<p>Instrumentos de gestión</p>	<p>Taller Dinámica Análisis de los instrumentos de gestión de la IE Determinar la importancia de los instrumentos Estudio de casos Trabajo en equipo</p>	<p>-Distribuyo tarjeta con números: 1 – 2 – 3- 4. - Los números 1 conforman un equipo de igual manera los números 2, 3 y 4. - A cada equipo se le distribuye teoría sobre un documento de Gestión y la importancia; se les entrega el documento mencionado. - Presentan un cuadro comparativo de la estructura del documento y lo que le falta para tener una estructura actualizada. - Las conclusiones se las presenta al director para mejorar los documentos de la gestión.</p>	<p>Instrumentos de gestión Proyector multimedia Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 6:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Gestionar los roles de los actores de la educación, para brindar un servicio educativo de acuerdo a los lineamientos de la EBR del Perú</p>	<p>Roles de los actores de la educación</p>	<p>Taller Juegos de roles Análisis de casos Análisis de lectura</p>	<p>-Lectura: Roles de los Actores de la Educación. - Cada equipo presenta cinco ideas fuerza y se las socializa. - Dos equipos mediante el juego de roles representa las actitudes negativas de los actores de la educación y los otros dos grupos los aspectos positivos. - Luego de observar las participaciones, se comentan y se sacan conclusiones.</p>	<p>Lectura Papelotes Plumones Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 7:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Analizar las responsabilidades de los padres de familia en la escuela, mediante casos objetivos del aula</p>	<p>Responsabilidad de los padres</p>	<p>Taller Sociodrama Resuelven un cuestionario Participación activa Trabajo en equipo</p>	<p>-Se distribuye tarjetas con figuras de aves y cuadrúpedos. - Se conforman cuatro equipos. - A los equipos se les da la lectura: “Responsabilidad de los padres en la educación de sus hijos”. - Lo presentan en un organizador visual, la exponen. - Dos equipos por medio de juego de roles representan un caso; en el que se note la responsabilidad de los padres y los dos equipos restantes un caso de padres irresponsables. - Se comenta y se saca conclusiones. - Las cuales se presentan en una sesión de padres de familia.</p>	<p>Cuestionario Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 8:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Plantear estrategias novedosas para que los alumnos cumplan con sus tareas escolares en un 100%</p>	<p>Las tareas escolares</p>	<p>Taller Analizan casos de estudiantes que cumplen tareas y estudiantes que no cumplen las tareas Trabajo en equipo Realizan comparaciones</p>	<p>-Se conforman 4 equipos por especialidades afines. - Lectura: La responsabilidad. - Presentan en un organizador visual y lo sustentan. - Cada equipo presenta un análisis ¿por qué los estudiantes no cumplen con sus tareas; qué factores intervienen? - Se socializa y se presentan conclusiones para mejorar esta situación. - Se presentan un juego de roles: “Consecuencias de no presentar tareas”.</p>	<p>Casos Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 9:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Determinar la importancia de la planificación de las sesiones de aprendizaje en la IE.</p>	<p>Planificación de las sesiones de aprendizaje</p>	<p>Taller Participan de un sociodrama Analizan las sesiones del MED Plantean conclusiones Escriben sus respuestas en tarjetas</p>	<p>-Lectura: “Funciones inherentes de un docente”. - Las conclusiones se presentan en tarjetas. - Formamos islas. - Sacamos conclusiones. - Dos equipos a través de juego de roles representan a los profesores que no planifican sesiones de aprendizaje. - Los otros equipos que sí planifican sesiones de aprendizaje. - Comentario y conclusiones.</p>	<p>Sesiones del MED Papelotes Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

TALLER N° 10:

OBJETIVO	CONTENIDO	ESTRATEGIAS	SECUENCIA	MATERIALES	TIEMPO
<p>Crear procesos para realizar en el aula e IE una evaluación constructivista y sea modelo en ese contexto</p>	<p>Evaluación constructivista</p>	<p>Taller Participan de los juegos de roles Trabajo en equipo Socializan sus trabajos consensuan ideas para mejorar la evaluación</p>	<p>-Conformo grupos con la primera letra su nombre. - A – B – C- D – E (1° Grupo), F – G- H – I – J (2° Grupo), K – L – LL – M (3° Grupo), Ñ – O – P – Q – R – S (4° Grupo). - Lectura: “Evaluación constructivista”. - Presentan un organizador visual. - Juego de Roles: dos grupos simulan tomar una evaluación común (resultados). Y los otros dos grupos simulan tomar una evaluación constructivista. - Comentarios, conclusiones, y determinar ¿cuál es la mejor evaluación? - Las conclusiones de cada taller serán enviadas al Director para mejorar la enseñanza – aprendizaje en nuestra Institución Educativa.</p>	<p>Plumones Tarjetas de colores Cinta maskingtape</p>	<p>2 horas</p>

Fuente: Creación de la alumna investigadora

ANEXO 05:
Validación de instrumentos
por expertos

FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO.

Apreciado, Mg o Doctor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como EXPERTO, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De encontrar observaciones, realice los comentarios pertinentes.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. El instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	/		
2. Las instrucciones son fáciles de seguir.	/		
3. El instrumento está organizado en forma lógica.	/		
4. El lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	/		
5. Existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	/		
6. Las alternativas de respuestas son las apropiadas.	/		
7. Las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	/		
8. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	/		
9. (*) Considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	/		
10. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	/		

(*) Se responderán en función a como está conformado el instrumento de investigación

Dr. José Luis Leal Jiménez
Validador: Grado Nombre y Apellido.
Código SUNEDU de Grado:
DNI N° 10806801

FICHA DE EVALUACION POR ITEMS O INDICADORES.

Apreciado Mg o Doctor:

Indique si cada uno de los ítems que conforman el instrumento cumple con los criterios señalados. Para aquellos que no, especifique en comentarios el por qué.

VARIABLE	INDICADOR	ITEM	CRITERIOS					COMENTARIO	
			Está bien redactado	Mide la variable de estudio	Está expresado en conducta observable	Está redactado para el público al que se dirige	Mide el indicador (variable) que debe medir		
Variable 1: Variable independiente: Liderazgo directivo y docente	Capacidad de liderazgo directivo	¿El Director dirige adecuadamente la IE?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		
		¿En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		
		¿Influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		
		¿La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		
		¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ		
	Capacidad de liderazgo de los docente		¿Cuándo tienes problemas en la IE pide/te ayudan sus compañeros de trabajo para solucionarlos?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
			¿Para comunicar algún problema de la IE, se hace por intermedio de otras personas?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
			¿En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	

		aprenden los estudiantes?											
Cumplimiento del Reglamento Interno	¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Presupuesto Económico.	¿Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) visitan a la IE permanentemente?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Relación con instancias del MED	¿Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Comisiones de trabajo.	¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Variable 2:
Variable
Dependiente:
Gestión Escolar

	¿El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿La IE cuenta con un Plan de Tutoría?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Los profesores asisten a capacitaciones que realizan la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Enfoque de la educación	¿En la IE se práctica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza-aprendizaje?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Sesiones de aprendizaje	¿El profesor improvisa sus clases?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Relación entre profesores y estudiantes	¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Competencias y capacidades	¿Los alumnos cumplen con las tareas asignadas por los profesores?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO.

Apreciado, Mg o Doctor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como EXPERTO, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De encontrar observaciones, realice los comentarios pertinentes.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. El instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	✓		
2. Las instrucciones son fáciles de seguir.	✓		
3. El instrumento está organizado en forma lógica.	✓		
4. El lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	✓		
5. Existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	✓		
6. Las alternativas de respuestas son las apropiadas.	✓		
7. Las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	✓		
8. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	✓		
9. (*) Considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	✓		
10. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	✓		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación



 Validador: Grado Nombre y Apellido: *Don Hancada Alvirto*
 Código SUNEDU de Grado: *A 01651023*
 DNI N° *28061163*

FICHA DE EVALUACION POR ITEMS O INDICADORES.

Apreciado Mg o Doctor:

Indique si cada uno de los ítems que conforman el instrumento cumple con los criterios señalados. Para aquellos que no, especifique en comentarios el por qué.

VARIABLE	INDICADOR	ITEM	CRITERIOS					COMENTARIO
			Está bien redactado	Mide la variable de estudio	Esta expresado en conducta observable	Esta redactado para el público al que se dirige	Mide el indicador (variable) que dice medir	
Variable 1: Variable Independiente: Liderazgo directivo y docente	Capacidad de liderazgo directivo	¿El Director dirige adecuadamente la IE?	SI	SI	SI	SI	SI	
		¿En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?	SI	SI	SI	SI	SI	
		¿Influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE?	SI	SI	SI	SI	SI	
		¿La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa?	SI	SI	SI	SI	SI	
	Capacidad de liderazgo de los docente	¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?	SI	SI	SI	SI	SI	
		¿Cuánto tiempo tienen problemas en la IE pide/es ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos?	SI	SI	SI	SI	SI	
		¿Para comunicar algún problema de la IE, se hace por intermedio de otras personas?	SI	SI	SI	SI	SI	
		¿En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo	SI	SI	SI	SI	SI	

		aprenden los estudiantes?									
Cumplimiento del Reglamento Interno	¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	¿Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Presupuesto Económico.	¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	¿Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) visitan a la IE permanentemente?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Relación con instancias del MED	¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	¿Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Comisiones de trabajo.	¿La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Variable 2:
Variable Dependiente: Gestión Escolar

	¿El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿La IE cuenta con un Plan de Tutoría?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Los profesores asisten a capacitaciones que realizan la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Enfoque de la educación	¿En la IE se practica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza-aprendizaje?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Sesiones de aprendizaje	¿El profesor improvisa sus clases?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Relación entre profesores y estudiantes	¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Competencias y capacidades	¿Los alumnos cumplen con las tareas asignadas por los profesores?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ



ESCUELA DE POSTGRADO

FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO.

Apreciado, Mg o Doctor:

Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como EXPERTO, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De encontrar observaciones, realice los comentarios pertinentes.

CRITERIOS	SI	NO	COMENTARIO
1. El instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>		
2. Las instrucciones son fáciles de seguir	<input checked="" type="checkbox"/>		
3. El instrumento está organizado en forma lógica	<input checked="" type="checkbox"/>		
4. El lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido	<input checked="" type="checkbox"/>		
5. Existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems	<input checked="" type="checkbox"/>		
6. Las alternativas de respuestas son las apropiadas	<input checked="" type="checkbox"/>		
7. Las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.	<input checked="" type="checkbox"/>		
8. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir el indicador.	<input checked="" type="checkbox"/>		
9. (*) Considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	<input checked="" type="checkbox"/>		
10. (*) Considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	<input checked="" type="checkbox"/>		

(*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación

.....

 Validador: Grado Nombre y Apellido.....
 Código SUNEDU de Grado.....
 DNI N° 26691571

FICHA DE EVALUACION POR ITEMS O INDICADORES.

Apreciado Mg o Doctor:

Indique si cada uno de los items que conforman el instrumento cumple con los criterios señalados. Para aquellos que no, especifique en comentarios el por qué.

VARIABLE	INDICADOR	ITEM	CRITERIOS					COMENTARIO
			Esta bien redactado	Mide la variable de estudio	Esta expresado en conducta observable	Esta redactado para el público al que se dirige	Mide el indicador (variable) que debe medir	
Variable 1: Variable independiente: Liderazgo directivo y docente	Capacidad de liderazgo directivo	¿El Director dirige adecuadamente la IE?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
		¿En la IE se practica el tipo de liderazgo democrático?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
		¿Influye la capacidad de liderazgo del director en la gestión de la IE?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
		¿La capacidad liderazgo que ejerce el docente en aula es significativa?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
		¿El éxito de los estudiantes es producto de la confianza que otorgan los miembros de la IE?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
	Capacidad de liderazgo de los docente	¿Cuándo tiene/és problemas en la IE pide/és ayuda a sus compañeros de trabajo para solucionarlos?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
		¿Para comunicar algún problema de la IE, se hace por intermedio de otras personas?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
		¿En el aula el docente es el que impone cómo enseñar y cómo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
			SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
			SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	

		los aprenden estudiantes?										
Variable 2: Variable Dependiente Gestión Escolar	Cumplimiento del Reglamento Interno	¿El Reglamento Interno de la IE se aplica de manera correcta?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
		¿Ha participado en la elaboración del Reglamento Interno?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Presupuesto Económico.	¿La IE tiene presupuesto económico el mismo que es conocido por toda la comunidad educativa?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		¿Los monitores y/o supervisores de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED) visitan a la IE permanentemente?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Relación con instancias del MED.	¿Existe una alta coordinación entre IE y las instituciones públicas y privadas de la comunidad?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		¿Alguna vez ha estado en una Comisión de trabajo en la IE?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
	Comisiones de trabajo	¿La participación en las actividades que organiza la IE, se hace de manera constante?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
		¿Participa activamente en los proyectos de extensión educativa con la comunidad?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

	¿El Reglamento de aula se aplica de manera adecuada?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Los alumnos cumplen con sus tareas asignadas por los profesores?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿La IE cuenta con un Plan de Tutoría?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿Los profesores asisten a capacitaciones que realizan la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) o el Ministerio de Educación (MED)?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
	¿En la IE se práctica el enfoque constructivista en el proceso enseñanza-aprendizaje?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Enfoque de la educación	¿El profesor improvisa sus clases?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Sesiones de aprendizaje	¿La relación entre estudiantes y profesores es la mejor?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Relación entre profesores y estudiantes	¿Los alumnos cumplen con las tareas asignadas por los profesores?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Competencias y capacidades								

		¿Se tiene en cuenta el uso óptimo del tiempo en la planificación de las actividades institucionales?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		¿Estudiantes y profesores respetamos los tiempos de trabajo para cada una de las actividades?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		¿En la IE se practica el enfoque constructivista en la evaluación de los aprendizajes?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		¿El nivel alcanzado por los estudiantes de la IE de acuerdo a la Evaluación Censal Escolar (ECE) fue todo un éxito?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
		¿Los profesores dan oportunidad a los estudiantes para evaluar sus aprendizajes (autoevaluación)?	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

.....
 Validador: Grado Nombre y Apellido
 Código SUNEDU de Grado
 DNI N° 26691527