



Modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Doctor en educación

AUTORA

Mg. Juana Ysabel Castillo Rivera

ASESOR

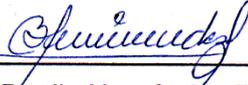
Dr. Juan Pablo Moreno Muro

LINEA DE INVESTIGACIÓN

Innovación educativa

PERÚ - 2018

PÁGINA DE JURADO



Dra. Bertila Hernández Fernández

Presidente



Dra. Jackeline Margot Saldaña Millán

Secretario



Dr. Juan Pablo Moreno Muro

Vocal

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Juana Ysabel Castillo Rivera, egresada del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 17588720

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autora de la tesis titulada: **"MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE"**.
2. La misma que presento para optar el grado de: Maestría en Psicología Educativa.
3. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
4. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
5. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
6. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

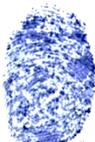
Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD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

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

Chiclayo, 28 de junio de 2018

Firma:

Nombres y apellidos: Juana Ysabel Castillo Rivera
DNI: 17588720



DEDICATORIA

A mis queridos hijos: **Wilmer, Rosa, Cristian y Camila** por su comprensión y apoyo incondicional al no estar a su lado el tiempo que demanda mi preparación y superación.

A mi amado esposo **William Wilmer** por su cariño, comprensión y apoyo incondicional en todo momento y por el ánimo permanente para poder lograr mis metas.

A mis padres **Vilma y Eduardo**, hermanos **Richard, Carmen y Verónica** porque son mi respaldo y ejemplo a seguir de perseverancia, respeto y superación.

Juana Ysabel

AGRADECIMIENTO

A la Universidad César Vallejo, por su arduo compromiso con la Educación de los maestros del Perú, al ofrecer el programa de Doctorado en Educación; lo cual ha permitido ampliar mis conocimientos científicos y teóricos sobre los modelos de liderazgo directivo que me permitió elaborar mi propuesta para mejorar la gestión escolar en las Instituciones Educativas de Secundaria Rural de la provincia de Lambayeque.

Al **Dr. Juan Pablo Moreno Muro**, quien, con su amplia experiencia, profesionalismo y su gran capacidad humana me guio y me trazó el camino para hacer realidad el presente trabajo de investigación, motivándome y alentándome cuando ya desistía en el intento. Gracias por esas palabras de aliento dadas con sabiduría y afecto, fueron como la fuerza interior que me motivó a continuar y seguir adelante para cumplir con un compromiso de honor, mejorar la calidad educativa en nuestras escuelas.

La autora

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de elaboración y sustentación de Tesis de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para elaborar la tesis de Doctorado en Educación, presento ante ustedes el trabajo de investigación denominado: **MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE**; lo cual constituye un interesante aporte a la educación cuya finalidad es desarrollar la capacidad de un liderazgo pedagógico, participativo y democrático.

El presente trabajo de investigación ha sido denominado TRADIS, porque está fundamentado en la teoría del liderazgo transformacional de Leithwood, Bass y las teorías del liderazgo distribuido (Murillo, 2008).

Esperando que el presente trabajo de investigación constituya un valioso aporte para nuestras instituciones educativas secundarias rurales, que contribuya a fortalecer y mejorar la gestión escolar y educativa en la región Lambayeque.

Asimismo, que al término de la misma y al cumplimiento de los procedimientos estipulados en el reglamento para elaboración y sustentación de tesis, de nuestra casa Superior de Estudios de Posgrado César Vallejo de la ciudad de Chiclayo, poder optar el grado de Doctor en Educación.

Señores miembros del jurado, por lo expuesto, se espera que el presente trabajo de investigación sea evaluado, se recibe vuestros aportes y sugerencias para mejorar y sirva de aporte a quién desea continuar estudios de esta naturaleza y en mérito a su aprobación.

Juana Ysabel

INDICE

| | |
|---|-----|
| PÁGINA DEL JURADO | ii |
| DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD..... | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| PRESENTACIÓN | vi |
| ÍNDICE | vii |
| RESUMEN..... | x |
| ABSTRACT..... | xi |
| INTRODUCCIÓN..... | 12 |
| CAPÍTULO I | 13 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 14 |
| 1. Planteamiento del problema | 14 |
| 1.1. Descripción del Problema | 14 |
| 1.2. Formulación del problema | 18 |
| 1.3. Objetivos de la investigación..... | 18 |
| 1.3.1. Objetivo General | 18 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 18 |
| 1.4. Justificación | 19 |
| 1.5. Limitaciones de Estudio..... | 20 |
| CAPÍTULO II | 21 |
| MARCO DE REFERENCIA..... | 21 |
| 2. Marco de referencia | 22 |
| 2.1. Marco Teórico | 22 |
| 2.1.1. Teorías sobre liderazgo | 22 |
| 2.1.1.1. Teoría del Liderazgo Transformacional según Leithwood..... | 22 |
| 2.1.1.2. Teoría del Liderazgo transformador de Burns y Bass | 27 |
| 2.1.1.2.1. El modelo de liderazgo de Bass adaptado a contextos escolares..... | 29 |
| 2.1.2. Teorías del liderazgo distribuido..... | 31 |
| 2.1.2.1. Antecedentes del liderazgo distribuido | 31 |
| 2.2. Marco conceptual de la propuesta..... | 32 |
| 2.2.1. Modelo | 32 |

| | | |
|--|---|------------|
| 2.2.2. | Liderazgo | 33 |
| 2.2.3. | Gestión Escolar | 41 |
| 2.2.4. | La Educación Rural | 49 |
| 2.3. | Antecedentes | 50 |
| 2.4. | Hipótesis..... | 51 |
| 2.4.1. | Variables de estudio..... | 51 |
| 2.4.2. | Definición conceptual de las variables | 52 |
| 2.4.2.1 | Modelo Directivo TRADIS..... | 52 |
| 2.4.2.2. | Gestión Escolar | 52 |
| CAPÍTULO III | | 59 |
| METODOLOGÍA..... | | 59 |
| 3. | Capítulo: Metodología | 60 |
| 3.1. | Categoría de estudio..... | 60 |
| 3.2. | Grupo de Estudio | 60 |
| 3.3. | Tipo y Diseño de Investigación | 61 |
| 3.2.1. | Tipo de Investigación | 61 |
| 3.2.2. | Diseño: Descriptivo Propositivo..... | 61 |
| 3.3. | Métodos, técnicas e instrumentos de Recolección de información..... | 62 |
| CAPÍTULO IV | | 64 |
| RESULTADOS..... | | 64 |
| 4. | Capítulo: Resultados | 65 |
| 4.1. | Resultados de la aplicación de los instrumentos | 65 |
| 4.2 | Esquema del Modelo directivo TRADIS..... | 76 |
| 4.3. | ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 77 |
| CONCLUSIONES..... | | 80 |
| RECOMENDACIONES | | 81 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 82 |
| ANEXOS..... | | 84 |
| Anexo 1: | Modelo de Liderazgo Directivo | 86 |
| Anexo 2: | Criterios de Rigor de la Investigación Cualitativa | 103 |
| Anexo 3: | Criterios éticos de la investigación culitativa | 104 |

| | |
|--|------------|
| Anexo 4: Guía de entrevista aplicada a directivos del nivel de secundaria rural de la provincia de Lambayeque..... | 105 |
| Anexo 5: Matriz de desarrollo de las actividades del Modelo de Liderazgo Directivo TRADIS | 109 |
| Anexo 6: Ficha de evaluación de expertos de la guía de entrevista a los directivos del nivel de secundaria rural de la provincia de Lambayeque | 110 |
| Anexo 7: Ficha de evaluación de Expertos de la guía de Entrevista aplicada a los docentes del nivel secundario del área rural de la provincia de Lambayeque | 115 |
| Anexo 8: Ficha de evaluación de expertos del modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas del nivel secundario de la provincia Lambayeque | 118 |
| Anexo 9: Constancia de juicio de expertos | 124 |
| Anexo 10: Relación de expertos | 127 |
| Anexo 11: Acta de Autorización de publicación de tesis..... | 128 |
| Anexo 12: Acta de Aprobación de originalidad de tesis..... | 129 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación sistematiza en su contenido la propuesta denominada: Modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas de Secundaria Rural de la Provincia de Lambayeque. Revisando exhaustivamente los antecedentes se encontró que existen trabajos sobre liderazgo y gestión, pero no investigaciones centradas en la gestión escolar de zonas rurales lo cual hace que la propuesta del modelo TRADIS sea inédito.

Dentro de la problemática se planteó la interrogante ¿De qué manera la propuesta del modelo de liderazgo directivo TRADIS contribuye teóricamente a mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque?, para lo cual se cumplió con el objetivo general de: Proponer un modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

El modelo se denomina TRADIS, pues está basado en la teoría del liderazgo transformacional de Leithwood, Bass y las teorías del liderazgo distribuido. Es un conjunto de estrategias que aspiran orientar la práctica de un liderazgo eficiente y eficaz, resulta muy relevante, ya que aporta en el campo teórico un nuevo conocimiento para la gestión escolar democrática, participativa y el liderazgo pedagógico que promovió un adecuado y pertinente clima institucional. (Murillo, 2008).

Se garantiza la forma de dirigir y gestionar con eficiencia y eficacia la dirección de una institución educativa sobre todo en las de ámbito rural de la provincia de Lambayeque y fortaleció la participación mancomunada de todos los agentes educativos, hacia el logro de la calidad educativa en la gestión escolar en función del líder pedagógico.

Palabras clave: Liderazgo directivo, transformacional y distribuido - Gestión escolar de instituciones educativas rurales.

ABSTRACT

The present research work systematizes in its content the proposal called: Model of directive leadership TRADIS to improve the school management of the Educational Institutions of Rural Secondary of the Province of Lambayeque; exhaustively reviewing the background it was found that there are works on leadership and management, but not research focused on school management in rural areas which makes the proposal of the TRADIS model is unpublished.

Within the problematic one the question arose ¿In what way the proposal of the model of directive leadership TRADIS contributes theoretically to improve the scholastic management of the educational institutions of rural secondary of the province of Lambayeque?, for which it was fulfilled with the general objective of: Propose a model of leadership leadership TRADIS to improve school management of educational institutions of rural high schools in the province of Lambayeque.

The model has been named TRADIS, because it is based on Leithwood's theory of transformational leadership and distributed leadership theories. It is a set of strategies that aspire to practice an efficient and effective leadership, it is very relevant, since it contributes in the theoretical field a new knowledge for the democratic school management, participates and the pedagogical leadership that promoted an adequate and pertinent institutional climate. (Murillo, 2008).

The management and efficient management of the management of an educational institution is guaranteed, especially in the rural areas of the province of Lambayeque, and strengthened the joint participation of all educational agents, towards the achievement of educational quality in the school management based on the pedagogical leader.

Key words: Leadership management, transformational and distributed - School management of rural educational institutions.

THE AUTHOR

INTRODUCCIÓN

En la actualidad a nivel mundial la población está experimentando una serie de cambios permanentes en todos los escenarios, en lo económico, educativo, científico, las tecnologías de la información y la comunicación que afectan e influyen en los diferentes grupos sociales y en las organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población.

Es evidente que el director de un centro educativo constituye un representante fundamental en la escuela, debiendo ejercer una gestión del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes y responsabilidades de los mismos, para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y su entorno.

Sin embargo se ha podido observar todavía que los directores de las Instituciones Educativas del ámbito rural de la provincia de Lambayeque, siguen ejerciendo una dirección centrada más en la parte administrativa que en la pedagógica, donde el director es el único que puede asumir todas las funciones de la gestión escolar, con una relación director-docente verticalista, donde no existe articulación del directivo con la comunidad educativa para delegar responsabilidades de acuerdo a las habilidades y competencias de cada uno. Con este tipo de gestión las relaciones interpersonales entre los miembros educativos a veces se tornan difíciles, lo que genera un ambiente hostil en el centro de trabajo. Situaciones que impiden el logro del bien común y la visión compartida de la escuela.

Por lo que se hace necesario un nuevo modelo de gestión escolar, donde se ejerza un liderazgo pedagógico, centrado en la mejora de los aprendizajes orientados en la búsqueda del bien común, visión compartida, responsabilidades compartidas, buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y sobre todo calidad de los aprendizajes para lograr una gestión eficiente y eficaz que brinde un servicio educativo de acuerdo a las necesidades e intereses de los estudiantes.

El presente trabajo de investigación titulado: “MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS

INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE". Tuvo como finalidad:

- Identificar el nivel de desempeño directivo en la gestión escolar.
- Describir los fundamentos teóricos y metodológicos que sustenta la propuesta, para mejorar la gestión escolar en las Instituciones Educativas.
- Determinar la relación existente entre el desarrollo de habilidades y el desarrollo de competencias directivas.
- Elaborar una propuesta de modelo de liderazgo directivo para hacer más eficiente y eficaz la gestión escolar en las Instituciones educativas.
- Validar el modelo de liderazgo para mejorar las competencias directivas de las Instituciones educativas rurales del nivel secundario.

El presente trabajo de investigación se ha estructurado en cuatro capítulos:

El primero, trata sobre el problema de la investigación describiendo el inadecuado liderazgo directivo que ejercen los directivos en las instituciones educativas rurales de Lambayeque.

El segundo, trata sobre los fundamentos teóricos de la propuesta del modelo de liderazgo para mejorar las competencias directivas en las Instituciones Educativas Rurales del nivel secundaria y en la mejora de la gestión escolar para dar un servicio educativo de calidad.

El tercero, trata sobre la metodología empleada en el presente trabajo de investigación.

En el cuarto, se presenta el análisis de los resultados, la propuesta del modelo para mejorar la gestión escolar, fundamentada en las teorías del liderazgo transformacional de Leithwood, de Bass adaptada a contextos escolares y las teorías del liderazgo distribuido.

Continuando con las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

El propósito de la propuesta del modelo de liderazgo, es mejorar la gestión y el desempeño directivo en las Instituciones Educativas del ámbito rural en el nivel secundario.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción del Problema

En el ámbito mundial la población está experimentando una serie de cambios permanentes en todos los escenarios, en lo económico, educativo, científico, las tecnologías de la información y la comunicación que afectan e influyen en los diferentes grupos sociales y en las organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población. Todas las instituciones, especialmente las educativas se deben adecuar a las demandas de esos cambios, para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones.(NEGOTIUM,2008).

En ese sentido, se ha podido observar que las instituciones educativas de América Latina, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad (NEGOTIUM,2008,p. 72-73).

Es importante decir que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2004), partiendo de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque del continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuye a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente, plantea cambios a nivel del sistema educativo, por lo tanto los directivos y docentes deben adaptar sus funciones a dichas situaciones, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

En tal sentido, las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo con los planteamientos.

Chiavenato (2006), afirma: “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus

recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p.146).

A nivel nacional desde hace muchas décadas atrás la gestión de las escuelas ha sido asumida como una función básicamente administrativa desligándose de la parte pedagógica. Basada además en una estructura cerrada y piramidal, donde las decisiones y la información se concentraba en los directivos, manteniendo a los docentes, padres de familia y estudiantes en un rol de subordinados. Este enfoque de la gestión escolar partía de la certeza de que la misión de la escuela era formar individuos que acepten y reproduzcan la cultura hegemónica, sus creencias, costumbres, modos de actuar y de pensar.(Guerrero ,2012).

Entre las décadas de 1950 y 1970, al director escolar se le exigía que administrara bien la escuela (Álvarez ,2010). Sin embargo, los cambios sociales que se han venido produciendo en el mundo demandan una reforma de la educación y del papel que desempeñan sus actores principales. Así, la dirección escolar ha tenido que transformarse y adaptarse a estos cambios y a las nuevas exigencias, ya que, en la actualidad, limitarse a la gestión burocrática y administrativa resulta insuficiente para solucionar los grandes y complejos problemas que se presentan en las escuelas.

Sabemos que la mayoría de directores de las Instituciones educativas en el Perú vienen ejerciendo la función directiva empíricamente, no han sido preparados para asumir funciones gerenciales, algunos fueron nombrados solamente con su título pedagógico, motivo por el cual vemos dificultades en la gestión educativa y la de los recursos humanos.

Como podemos observar se hace necesario el fortalecimiento del liderazgo directivo en nuestras escuelas.

López (1999) dice: “El régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones” (p 229). Para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el gerente debe ser un líder holístico, con un comportamiento ejemplar dentro de su organización, con competencias para dirigir y coordinar las diferentes

acciones a ejecutar en la escuela y su entorno, además de atender las necesidades que puedan surgir en la escuela.

Es oportuno señalar que las organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas, que el personal directivo y docente utilizan y ejecutan, a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan, por lo tanto la gerencia educativa puede considerarse como el conjunto de roles y funciones administrativas y pedagógicas, cumplidas por el director de esa institución con el propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados en la institución.

En un estudio realizado por Borjas (2001), el gerente educativo es la autoridad sobre la cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable de las organizaciones y sobre sus hombros se encamina el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo en equipo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

Respecto al ámbito educativo, en su informe McKinsey (2012) afirma:

Que en cada uno de los sistemas educativos analizados por presentar mejoras sostenidas en su nivel de desempeño, el primer foco de atención para una reforma educativa se centró en mejorar la gestión de las instancias involucradas a nivel nacional, como las instituciones educativas.

A nivel de la región Lambayeque las Instituciones Educativas Públicas, cuentan con directores nombrados, pero que en su mayoría han ejercido varios años como docentes, por lo que están ejerciendo empíricamente este cargo de ahí que deviene la presencia de dificultades que estaría en concordancia a una baja capacidad en las organizaciones educativas, antela ausencia del cumplimiento de una gestión eficiente por parte del director, en tal sentido se presume que no existe una orientación en algunos casos, para el diagnóstico de las situaciones presentadas, la planificación deficiente de actividades, falta de organización en las tareas, una mala ejecución de las

mismas, falta de control, escaso monitoreo y una inadecuada evaluación y acompañamiento.

La problemática presentada en las Instituciones educativas de la provincia de Lambayeque es similar, pero más se observa en la zona rural, donde los directores todavía han podido asumir una transformación y cambios en sus escuelas por las mismas carencias y limitaciones que presentan tanto a nivel de infraestructura, falta de liderazgo pedagógico, habilidades comunicativas y manejo adecuado del recurso humano y sobre todo el compromiso de identidad con sus escuelas para encaminarlas al cambio y la transformación que requieren todas ellas para alcanzar la calidad educativa.

Después de observar la problemática presentada con respecto a la forma de liderazgo tradicional que todavía se viene ejerciendo en algunas Instituciones Educativas Rurales del nivel secundario de nuestra provincia es que me he propuesto diseñar un modelo de liderazgo directivo basado en las teorías de liderazgo de Leithwood, liderazgo de Bass directivo adaptado a los contextos escolares y de liderazgo distribuido estudiadas que tengan las dimensiones claves en las cuales debe regir y guiar al directivo para dirigir y encaminar su escuela, a fin de garantizar la eficacia y eficiencia de su gestión y que contribuya a mejorar la calidad del servicio educativo. (NEGOTIUM, 2008).

1.2. Formulación del problema

El presente trabajo de investigación posee un gran y valioso aporte en el campo del liderazgo directivo y la gestión escolar en las Instituciones Educativas de Secundaria Rural de la provincia de Lambayeque.

El problema de investigación quedó formulado como sigue:

¿De qué manera la propuesta del modelo de liderazgo directivo TRADIS contribuye teóricamente a mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de liderazgo directivo TRADIS, para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar el proceso de gestión escolar en las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.
- Identificar y analizar el marco teórico que sustenta el modelo de Liderazgo Directivo TRADIS.
- Diseñar el modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la Provincia de Lambayeque.
- Validar la propuesta del modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar.

1.4. Justificación

A. Dimensión Científica.

La presente propuesta resulta muy relevante, ya que su finalidad es aportar un modelo de liderazgo directivo que se caracteriza por ser innovador y significativo por su valiosa contribución en el campo de la investigación educativa, puesto que actualmente no existen trabajos de investigación realizados en los diversos ámbitos para aporten modelos para mejorar la gestión escolar en las Instituciones Educativas de secundaria rural.

B. Dimensión Educativa.

El presente trabajo de investigación de importancia vital para los directivos que tienen la responsabilidad de dirigir en forma adecuada y pertinente los recursos, los medios y materiales educativos, así como buscar alcanzar la calidad educativa de su Institución Educativa, con el objetivo de mejorar la calidad de la gestión escolar.

El modelo de liderazgo directivo TRADIS es altamente significativo, ya que aporta una serie de aspectos y lineamientos a considerar basados en la teoría del liderazgo transformacional y las teorías del liderazgo distribuido que en su conjunto aspiran se practique un liderazgo eficiente y eficaz con la participación mancomunada de todos los agentes educativos, para optimizar la gestión escolar en las Instituciones Educativa de Secundaria Rural.

C. Dimensión Social.

La presente investigación tiene como finalidad que los directivos de las Instituciones Educativas Rurales de secundaria de la provincia de Lambayeque conozcan y se apropien de este modelo de liderazgo directivo TRADIS, como una alternativa de herramienta para optimizar y fortalecer la gestión escolar que se viene realizando en los últimos años cuyos resultados no son los deseados, para lo cual la propuesta del modelo representa una opción innovadora para ser aplicada y adaptada al contexto de cada Institución de Lambayeque.

1.5. Limitaciones de Estudio

El presente trabajo de investigación presentó las siguientes limitaciones:

- Escasa bibliografía con respecto a trabajos de investigación que me sirvan de antecedentes para el problema de estudio, lo cual representó una dificultad para realizar el estudio exhaustivo del problema en los diferentes ámbitos.
- Algunos directivos indiferentes, poco participativos y no identificados con la problemática existente en las instituciones educativa de secundaria rural, con respecto a la inadecuada gestión escolar que se viene desarrollando en los últimos años.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. Marco de referencia

2.1. Marco Teórico

2.1.1. Teorías sobre liderazgo.

Han sido muchos los investigadores que han prestado atención a este fenómeno y son muchas las teorías que hablan sobre ello.

2.1.1.1. Teoría del Liderazgo Transformacional según Leithwood.

Leithwood (1990), establece cuatro tipos de liderazgo a partir del análisis de varias investigaciones:

El estilo A está caracterizado por un énfasis en las relaciones interpersonales, por establecer un clima de cooperación dentro de la escuela y por una relación eficaz y de colaboración con diversos grupos de la comunidad y de las autoridades centrales.

Los directivos que se comportan bajo este modelo creen que estas relaciones son críticas para su éxito general y proporcionan una base necesaria para una actividad más dirigida a tareas determinadas en sus centros.

En el estilo B, el foco de atención está en el rendimiento de los alumnos y en el aumento de su bienestar. Para ello utilizan diversos medios, que incluyen comportamientos típicos de los otros € (interpersonal, administrativo y directivo).

El estilo C está centrado en los programas. Los directivos que actúan según este modelo muestran su preocupación por la eficacia de los programas, por mejorar la competencia del personal docente y por desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas que aseguran el éxito de los programas. Y

El estilo D, por último, está caracterizado casi exclusivamente por la atención hacia lo administrativo; es decir, hacia las cuestiones prácticas de la organización y mantenimiento diario del centro.

Los directivos que adoptan este estilo, de acuerdo con todos los estudios, se preocupan por los presupuestos, los horarios, el personal

administrativo y por responder a las demandas de información de los demás. Parecen tener poco tiempo para tomar decisiones sobre cuestiones pedagógicas y tienden a involucrarse únicamente como respuesta a una crisis o una demanda concreta. Un hito fundamental para el desarrollo de una línea de trabajo sobre liderazgo educativo de carácter netamente pedagógico fueron las aportaciones del Movimiento de investigación sobre eficacia escolar.

De entrada, era una visión estática, dado que se basaba en la identificación de las características de las escuelas que funcionaban bien, pero no las que tenían que mejorar. Igualmente suponía un planteamiento implícitamente jerárquico, dependiente de que los directivos ejercieran firmemente su autoridad sobre los subordinados, que era lo que nos generaba una dirección para la estabilidad, no para el cambio, que es lo que se demanda hoy en día.

De esta forma, parecía claro que si se quería una dirección que ayudara a transformar la escuela, había que seguir por otro camino. Con ello se dio un giro copernicano a la investigación sobre dirección escolar: ya no se buscaba “reconocer” características, conductas o actitudes que configuraban una buena dirección; ahora la investigación se comprometía con “proponer” modelos de dirección que contribuyan a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos del liderazgo transformacional y, más recientemente los de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido.

Murillo (2008) refiere que este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass entre 1985 - 1988, sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones:

- Carisma, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.
- Visión o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el

cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.

- Consideración individual, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- Estimulación intelectual, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- Capacidad para motivar, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela, se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal.

Las actuaciones que permiten lograr esos objetivos y caracterizan el liderazgo transformacional se sintetizan en la tabla 1.

Afirma también Murillo (2008):

Este tipo de liderazgo, por tanto, parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza, por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios.

Tras el concepto de liderazgo transformacional, en los últimos años estamos asistiendo al surgimiento de una serie de propuestas que, partiendo de él, pretenden superarlo aportando nuevos elementos. Entre los más importantes destacan el liderazgo facilitador, el liderazgo persuasivo y el liderazgo sostenible. Este planteamiento se basa en siete principios:

- 1) El liderazgo sostenible genera y mantiene un aprendizaje sostenible;
- 2) Asegura el éxito en el tiempo;
- 3) Apoya el liderazgo de otros;

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

Tabla 1. Síntesis de Ejercicio del Liderazgo Transformación según Leithwood

| Dimensiones | Actuaciones |
|-------------|--|
| Propósitos | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela ▪ Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela ▪ Tiene expectativas de una excelente actuación |
| Personas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Presta apoyo individual ▪ Presta estímulo intelectual ▪ Ofrece modelos de buen ejercicio profesional ▪ Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo |
| Estructura | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones ▪ Posibilita tiempo para la planificación colegiada ▪ Fortalece la cultura de la escuela ▪ Favorece el trabajo en colaboración |
| Cultura | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entabla comunicación directa y frecuente ▪ Comparte la autoridad y la responsabilidad ▪ Utiliza símbolos rituales para expresar los valores culturales |

Fuente: Elaboración propia a partir de Leithwood (1994).

El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura. Una cultura que implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela.

De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles, según Harris y Chapman (2002). Este planteamiento supone una profunda redefinición del papel del director quien, en lugar de ser un mero gestor burocrático, pasa a ser agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común.

Woods, Bennett, Harvey y Wise (2004) refieren que un fuerte impulso al liderazgo múltiple del profesorado que parte de una formación basada en el centro, estrategia que permite aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en práctica. Los directivos facilitan e impulsan el desarrollo profesional, creando una visión compartida de la escuela.

Esta visión supone romper con el aislamiento y el individualismo de las prácticas docentes, apoyando que la comunidad se mueva en torno a dicha visión.

El liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada; con él se fortalece a individuos ya destacados y se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas, incrementa los aprendizajes de sus alumnos, reuniendo la labor en conjunto, en el aula y la de la institución.

El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las distintas partes. Exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos.

El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión la principal tarea del director es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación.

Por último, esta propuesta implica el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes, las destrezas, y el esfuerzo y la ilusión del conjunto de la comunidad escolar.

El liderazgo distribuido (...) aprovecha las capacidades y destrezas de todos, pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso.

Así como una mayor coordinación mayor dentro del colectivo de personas que pertenece a la misma comunidad de trabajo y aprendizaje. Las fronteras entre líderes y seguidores se disipan en la medida en que todos ejercen ambos roles. Más que la acción de la persona que ejerce la dirección, o incluso el equipo directivo, es la forma de trabajar coordinada de un grupo amplio de personas que deciden conjuntamente (Murillo, 2008).

2.1.2. Teoría del Liderazgo transformador de Burns y Bass.

Se considera a Gerald Burns como el iniciador y a Bernard Bass como continuador de la teoría, ambos coinciden en la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de los nuevos líderes, capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de generar un clima social y una cultura organizacional que responda a los nuevos retos y desafíos que demanda la sociedad actual.

Estos nuevos líderes deben poseer megahabilidades que posiblemente lo conduzcan al éxito en cualquier espacio social. Como la confianza al sentirse capaz de lo que es y de lo que puede lograr de los demás, la perseverancia para culminar lo iniciado y no dejar algo a medias, la responsabilidad para cumplir con los compromisos, el carisma para acelerar la ruptura de viejos paradigmas y encausarlos a los nuevos sin mucha resistencia al cambio.

En los años 80, Bass inicia sus investigaciones en el espacio militar y empresarial, luego lo adapta al campo educativo, mediante la aplicación de un cuestionario multifactorial.

Bass (1994) dice que “El conocimiento de los factores contextuales que afectan a los equipos, puede ser útil a los líderes para ayudarles a entender y vencer los obstáculos organizacionales que impiden el desarrollo eficaz del grupo”. Entre los aspectos del contexto que afectan al funcionamiento de los equipos, los autores señalan a la cultura como el fundamental. Por lo tanto, el liderazgo debe orientar sus acciones a su construcción y el estilo de liderazgo transformacional contribuye a ello mediante dos aspectos.

Los comportamientos orientados a fortalecer la cultura de la escuela, en este aspecto se desea clarificar la visión de la escuela con relación al trabajo colaborativo y el cuidado y el respeto con el que los estudiantes han de ser tratados; reforzar, con el profesorado, las normas de excelencia para su propio trabajo y el trabajo de los estudiantes; usar cualquier oportunidad para centrar la atención y comunicar públicamente la visión y metas de la escuela; usar símbolos y rituales para expresar valores culturales en el contexto de las situaciones sociales en las que participa la mayoría del profesorado; confrontar el conflicto abiertamente y actuar para resolverlo a través del uso

de valores compartidos; usar eslóganes y frases motivacionales de modo redundante; usar mecanismos burocráticos para apoyar los valores culturales y una forma colaborativa de cultura; actuar de una manera consistente con las creencias y valores compartidos dentro de la escuela.

Los comportamientos orientados a la forma de la cultura de la escuela, en este aspecto se busca compartir el poder y la responsabilidad con los demás; trabajar para eliminar las “fronteras” entre directores, profesores y otros grupos de la escuela; proporcionar oportunidades y recursos para el trabajo colaborativo del profesorado.

Para el establecimiento de la nueva cultura escolar antes descrita, se requiere que el líder estimule intelectualmente a los profesores a fin de que puedan redefinir sus valores y clarificar la misión.

Para lo cual también se requiere del carácter inspiracional del líder transformacional mediante la visión y articulación de un estado futuro deseado o mediante el desarrollo de una visión de futuro con su equipo.

Otro de los aspectos en que enfatiza el liderazgo transformacional es la consideración individual. En una organización los niveles de interés, las formas de participar, las capacidades, las formas de percibir difieren de un miembro a otro.

Las habilidades cognitivas, es decir, las características particulares de los individuos que incluyen el conocimiento, estrategias y habilidades que adquiere mediante la educación o la experiencia, tomadas en cuenta por el líder a la hora de asignar las tareas. De modo que los miembros más capaces apoyen a los menos capaces y de esta manera, alcanzar un alto desempeño. De igual modo, el líder considera los rasgos no cognitivos como la personalidad, intereses, actitudes y valores toda vez que estos rasgos afectan la motivación, el desempeño, el compromiso y la lealtad.

El rol más importante del líder transformacional es el de inspirar al equipo y a los individuos mediante la realización de tareas desafiantemente significativas y de suma importancia para la organización.

No obstante, esa forma individual que tiene cada uno de percibir los problemas y de contribuir a la solución de los mismos puede ser modificada por el líder mediante la estimulación intelectual, es decir, enfrentar los

problemas de manera creativa, y la motivación inspiracional. Por lo tanto, el líder debe tener una línea de fortalezas y debilidades de los miembros del equipo para comprender cómo dichas características pueden afectar al funcionamiento del equipo y reconocer que cada contribución individual de los miembros puede estar influenciada por las características del líder, el estilo de liderazgo, así como también por las características de la tarea.

El líder transformacional busca, asimismo, “crear en los miembros una conciencia de organización que permite valorar los resultados y trascender las necesidades individuales” (Bycio et al, 1995).

En suma, el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores que es el carisma.

Asimismo, refiere Roman (2016) el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores (consideración individual). En el contexto educativo, estos rasgos se evidencian en la medida en que la dirección de la escuela está cerca del profesorado, respetando sus opiniones y apoyándoles cuando surgen los problemas, como también estimular, en todos los niveles, la preocupación por los objetivos de la organización y los métodos para conseguirlos, como también el apoyo profesional mediante la provisión de ayudas económicas, tiempo, espacio y estimulación social.

2.1.2.1. El modelo de liderazgo de Bass adaptado a contextos escolares.

La definición de liderazgo continúa involucrándose y expandiéndose, especialmente en la educación. El liderazgo educacional como: la capacidad de un director para iniciar el mejoramiento de las escuelas, para crear un clima educativo orientado al aprendizaje, y para estimular y supervisar a los profesores, de tal manera, que estos últimos puedan llevar a cabo sus tareas tan

efectivamente como sea posible. Para el caso de los contextos escolares, a los cuatro componentes del liderazgo transformacional, carisma, consideración individual, estimulación intelectual e inspiración, en contextos no escolares, Bass añade un quinto factor cuando se refiere al ámbito educativo, que podría describirse como tolerancia psicológica. La tolerancia psicológica: supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver los conflictos que los profesores tienen con otras personas, para manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, etc. Parece que manifestar tolerancia psicológica con los profesores es una estrategia eficaz del liderazgo transformacional (Pascual et al, 1993).

Según Leithwood et al, (1992), mencionan que la rienda que guie a los centros educativos actuales no será una, sino varias, las que crearán las condiciones que habiliten al personal de apoyo para encontrar sus propias direcciones. El liderazgo instruccional es una idea que sirvió a muchos centros educativos en los años ochenta y principios de los noventa. Pero a la luz de las actuales reformas educativas para el presente siglo veintiuno el concepto de liderazgo instruccional no es suficiente para la administración de los centros educativos y para quienes han estado investigando sobre liderazgo transformacional y distribuido como las nuevas dimensiones que se está asumiendo en las escuelas actuales.

El modelo de líder transformacional y transaccional tiene importantes implicaciones al actual movimiento de reforma en la educación.

El enfoque transformacional/transaccional consiste en la confianza, respeto y una visión de parte de los seguidores para trabajar colectivamente hacía el deseo de las mismas metas y en busca del bien común. Esto no solamente permite al líder transformacional operar efectivamente dentro del contexto disponible, si no, cambiarlo para hacerlo más receptivo a su propia orientación de liderazgo. Existe la hipótesis de que el liderazgo transformacional es más facilitador del

cambio organizacional y contribuye a su mejoramiento, eficacia y cultura escolar.

Según Román, (2016), afirma: “Esto significa que, de acuerdo con el pensamiento anterior, los profesores no distinguen los distintos comportamientos del liderazgo transformacional como son los carismas, estimulación intelectual y motivación”.

2.1.3. Teorías del liderazgo distribuido.

Por último, otro enfoque aceptado sobre el tema es el liderazgo distribuido. El liderazgo distribuido es un nuevo marco conceptual para analizar y enfrentar el liderazgo escolar. Supone mucho más que una simple remodelación de tareas, significa un cambio en la cultura, que entraña el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela. De esta forma, el liderazgo distribuido aprovecha las habilidades de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifiesta a todos los niveles (Murillo, 2008).

2.1.3.1. Antecedentes del liderazgo distribuido.

Pese a que la conceptualización de Liderazgo distribuido ha tomado importancia desde finales del siglo anterior, sus raíces se trasladan al año 1250 a.C. Liderazgo distribuido, es mejor concebido como una cualidad de un grupo, en donde un conjunto de funciones debe ser realizadas por ellos, un fenómeno naciente, que influye sobre el trabajo y reconoce dos formas:

1. Numérico o agregado: se refiere al comportamiento de liderazgo de algunos, muchos o todos los miembros de una organización o de una unidad cuyo liderazgo es disperso y no centralizado
2. Holístico: Este tipo de liderazgo es más que la suma de sus partes y emerge de varios miembros dentro de cada grupo de la organización. Una de las premisas de esta perspectiva se fundamenta en que es intuitiva, las relaciones de trabajo se dan de forma espontánea, las

cuales pueden ser precursoras de vínculos de confianza entre sus miembros, que favorecen el desarrollo de funciones compartidas.

Identifican dos conceptos fundamentales de Liderazgo Distribuido:

- 1) Distribución cognitiva y
- 2) Teoría de la actividad.

El primero representa el conocimiento humano y la experiencia, ligada íntegramente al contexto físico, social y cultural en el que se produce. El segundo considera la forma en que la actividad humana es a su vez activada y restringida por factores individuales, materiales, culturales y sociales. Desarrollan una perspectiva del liderazgo distribuido en las escuelas como un marco para estudiar la práctica del liderazgo, argumentando que el mismo está constituido por la interacción de los líderes de las escuelas, sus seguidores y el entorno (Murillo, 2008).

De acuerdo con Murillo, (2008), refiere que:

En el liderazgo distribuido se puede considerar dos tipos de aproximaciones, las cuales se consideran complementarias: una en la cual el énfasis está dado por la distribución de funciones para realizar una tarea y la otra en el proceso de influencia social que se presenta cuando se realiza la tarea.

2.2. Marco conceptual de la propuesta

2.2.1. Modelo.

2.2.1.1. Definición de modelo.

Un Modelo es un prototipo que sirve de referencia y ejemplo para todos los que diseñan y confeccionan productos de la misma naturaleza.

La palabra proviene del italiano Modello. Según la Real Academia Española, un modelo es una representación que simboliza la perfección en todos los aspectos naturales que posee y en la forma en la que la sociedad reacciona ante ello.

En la vida cotidiana vemos muchos modelos que representan diferentes acciones, lo más común es asociar el término con las personas (tanto hombre como mujeres) que desfilan por una pasarela luciendo atuendos que confeccionan diseñadores en el momento. Estas figuras representan una idea de lo que será la moda en un futuro o presentan prototipos de la gama de trabajo del diseñador (Concepto de definiciones, s.f.).

Serrano (1991) propone la siguiente definición de modelo:

Un modelo es la representación de algún tipo de organización de alguna cosa. Para representar cualquier cosa es necesario tener en cuenta sus componentes y las relaciones que existen entre tales componentes. Por ejemplo, un modelo que represente un circuito integrado reflejará todas las piezas que lo constituyen y las conexiones que las enlazan entre sí (p. 29)

2.2.2. Liderazgo.

Chiavenato (1993) define: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Kotter (1988) define: "El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines".

Según Senge (1999) dice:

El liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades".

Fiedler (1970) refiere: “El liderazgo es la capacidad de persuadir a otro para que busquen entusiastamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos”.

2.2.2.1. Liderazgo en los equipos de trabajo.

Scarnati (2001) define: “Equipo de trabajo como un proceso cooperativo que permite a los miembros alcanzar resultados extraordinarios. Un equipo tiene propósitos comunes en donde los miembros pueden desarrollar relaciones mutuas y efectivas para alcanzar los objetivos y las metas”.

Pfeffer (1998) expresa: “una de las prácticas más exitosas en la gestión del talento humano es contar con equipos de trabajo autodirigidos, en donde la toma de decisiones sea descentralizada”.

Murillo (2008) dice: “Los equipos deben contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo, esto incluye recursos materiales y humanos así como el apoyo de la organización que perita a sus miembros poner en práctica sus decisiones”.

Los equipos de trabajo deben compartir los valores de la organización, tener una dirección clara y un liderazgo que les permita gestionar las relaciones en su interior, concentrar esfuerzos y lograr una gestión eficaz de sus recursos para el logro de objetivos (Revista Universidad y empresa, 2013).

Luthans (2008), existe hoy en día, suficiente evidencia de investigación y experiencia práctica que muestran las siguientes maneras de aumentar la eficacia de los equipos:

- 1) creación de equipos,
- 2) colaboración,
- 3) liderazgo y
- 4) Comprensión de los aspectos culturales en situaciones globales.

En lo que respecta al liderazgo, varios autores coinciden en afirmar que los miembros de los equipos se sienten más satisfechos con su líder,

tienen menos absentismo y presentan un mejor desempeño cuando consideran que reciben un trato justo. (Murillo, 2008).

Graetz (2000) refiere que en un estudio realizado a tres grandes organizaciones encontró que el liderazgo distribuido implica una distribución hacia debajo de las funciones del liderazgo a través de la estructura jerárquica de la organización.

En el mismo año otra investigación realizada con organizaciones públicas determinó que el liderazgo distribuido fue ejercido por aquellas personas de la organización que han logrado construir alianzas, apoyo sistemas y culturas colaborativas para el trabajo interinstitucional.

Murillo (2008) dice: “Los autores de este estudio observaron que el Liderazgo Distribuido estaba disperso en toda la organización y que este surgió como resultado de alianzas, trabajo en equipo, colaboración y estructuras organizacionales más planas”.

Harris y Chapman (2002), encuentran que el concepto de liderazgo Distribuido guarda relación con el liderazgo democrático y lo examinan tomando como referencia las estructuras de la organización y las acciones del director. Para ellos, el liderazgo democrático encontrado en su estudio cubre un terreno similar al liderazgo transformacional, a través del énfasis dado a distribuir el liderazgo y el empoderamiento a otros (Murillo, 2008).

El liderazgo directivo es por lo tanto creado por un líder, a través de un proceso que progresivamente amplía el grado en que los individuos y grupos dentro de una organización tienen la oportunidad de tomar responsabilidad por los aspectos inherente a su trabajo. Sin embargo, esto no elimina la función que tiene el directivo de orientar a los colaboradores, quienes a su vez deberán rendir informes a sus superiores. Desde esta perspectiva, el liderazgo distribuido aunque es más amplio y abarcador que la delegación, se mantiene limitado a las decisiones generales de política de las personas que dirigen la organización (Murillo, 2008).

Por su parte Spillane, Halverson y Diamond (2001), estos autores argumentan que el liderazgo distribuido es el proceso de pensar y actuar

en una situación determinada, y que éste se desarrolla sobre la base de la percepción de los individuos que integran los equipos. En este orden de ideas, el liderazgo en la organización debe ser visto como la forma de pensar y actuar en una situación dada, para facilitar el aprendizaje (Murillo, 2008).

Según examina el liderazgo dentro de una comunidad social en África Central, define el liderazgo distribuido en términos de trabajo en equipo eficaz y lo vincula con la teoría del aprendizaje social. Esta teoría sostiene que el aprendizaje se da cuando las personas que integran una comunidad tienen un interés común, se apoyan, comparten creencias, ideas y valores a lo largo de un periodo de tiempo.

Este estudio fue desarrollado con la sociedad pigmea, cuyas características más relevantes son su informalidad y su carencia de relaciones jerárquicas, es decir, no reconocen a ningún individuo como autoridad suprema. De acuerdo con los resultados de este estudio, dichas características favorecen el trabajo en equipo en cuanto esta comunidad logra establecer relaciones basadas en la confianza, protección mutua, apoyo, comunicación abierta, intercambio de objetivos comunes, valores creencias y un interés prioritario por los intereses del grupo subordinando los propios.

Como cabría esperar, todos los miembros de este grupo social tienen el poder de tomar decisiones. No obstante, algunos autores no reconocen este liderazgo como distribuido en cuanto éste, por definición, requiere de un conjunto de funciones que los líderes formalmente designados deben desempeñar en las organizaciones (Murillo, 2008).

Murillo (2008) aclara que la implicación del liderazgo distribuido no se limita a los equipos de trabajo, esta propuesta se ha intentado implementar en equipos de trabajo en redes. De acuerdo con los estudios, la efectividad de tal aplicación depende en gran medida del nivel de descentralización de las estructuras jerárquicas de los equipos, lo que explicaría el por qué en ciertos equipos el liderazgo distribuido no tuvo el efecto esperado.

Se concluye entonces que el efecto del liderazgo distribuido sobre el rendimiento de los equipos de trabajo puede diferir de acuerdo con las características de la estructura de la organización.

Murillo (2008) considera que:

El liderazgo distribuido es posible en las organizaciones basadas en el conocimiento, en las que los profesionales trabajan con un alto grado de cualificación y autonomía. Estas capacidades de los directivos para transferir, desarrollar y compartir el liderazgo son fundamentales para aflorar la innovación.

Murillo (2008) refiere que en un estudio en el sector turístico identifican el efecto del liderazgo directivo a través de la responsabilidad colectiva y la flexibilidad, argumentando que éste tipo de liderazgo de equipos podría ofrecer ventajas para este tipo de empresas. El análisis se presenta en términos de la presencia/ausencia de liderazgo distribuido dentro de la organización. Este estudio aportó la evidencia respecto a la favorabilidad de este liderazgo en equipos de trabajo, no obstante, los autores resaltan la dificultad que se presenta para reconocer, mantener y sostener en el tiempo este tipo de liderazgo.

Un aspecto interesante para resaltar es que el liderazgo desde esta perspectiva ya no se considera responsabilidad de una persona, quien por sí misma desarrolla una visión, la cual es transmitida y debe ser aceptada por los demás; por el contrario, se trata de un conjunto de habilidades y atributos que deben ser compartidos entre un grupo de personas que conforman los equipos de trabajo, de tal manera que éstos puedan obtener un mayor beneficio no solo para las organizaciones, sino para los individuos que las conforman, generando procesos de aprendizaje organizacional (Murillo, 2008).

De forma concluyente diversos autores han planteado que las condiciones que actualmente se viven dentro de las organizaciones, así como las demandas de la sociedad hacen necesario la instauración de nuevos tipos de liderazgo, el liderazgo distribuido parece ser una alternativa viable (Spillane et al ,2008).

El liderazgo distribuido representa un nuevo desarrollo que debe ser considerado en función del capital humano colectivo, trabajo en equipo y aprendizaje organizacional.

De acuerdo con la revisión conceptual, se pueden observar dos grandes corrientes conceptuales, que fortalecen los conocimientos sobre las formas y actividades del liderazgo, para considerarlo como una actividad distribuida, y constituyen indicadores importantes sobre los tipos de investigación que se podrían realizar.

Se puede observar que hay formas específicas de liderazgo distribuido que implican diferentes características, contextos, estructuras organizacionales, formas de trabajo, objetivos, valores, e incluso, consideraciones éticas. Se observa que la efectividad del liderazgo distribuido en los equipos de trabajo depende de todas estas características (Murillo, 2008).

2.2.2.2. Una dirección escolar para el cambio: el liderazgo.

La investigación asegura que el desarrollo de procesos de cambio y mejora está estrechamente vinculados a la actitud y el comportamiento de quienes asumen tareas directivas. Esto implica que junto con las competencias técnicas se requiere de condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas en el centro escolar que aseguren procesos de transformación permanente con el objetivo de entregar una educación de calidad (Murillo, 2008).

No cabe duda que el papel de los directores ha ido cambiando a lo largo del tiempo, especialmente en las últimas décadas, pues se debe encontrar el equilibrio entre las presiones del exterior – cuenta pública, ranking, resultados académicos- y los problemas que le plantea su propia comunidad educativa, el entorno en la que se inserta y de la función social que está demanda a la educación. Esto conlleva a que se haya pasado de una visión encontrada en los rasgos personales de eficacia, dinamismo, autoridad, habilidad para gestionar y solucionar los problemas de la escuela a una definición que está más ligada a la

capacidad de aunar voluntades sobre la base de un proyecto común compartido, en la empatía ante las nuevas situaciones que se presentan, en la habilidad de adaptar el funcionamiento de la escuela a los objetivos que se plantean y en la capacidad de comprender la cultura de la escuela y promover y conducir el cambio, entre otros. La idea es ir desarrollando un marco teórico-práctico que permita desarrollar un modelo de dirección escolar para el cambio y la mejora que sea diferente y adecuado a las necesidades de la actualidad. Surge así la idea de liderazgo distribuido que tiene como principio básico que es un liderazgo compartido por toda la comunidad escolar (Murillo, 2008).

Uno de los aspectos más importantes de destacar es que este modelo implica un cambio de cultura en la escuela, aspecto no menor y clave en los procesos de mejora; esto significa que si al interior de las escuelas no se considera necesario el cambio, por diversas razones desde la desesperanza aprendida hasta la comodidad de la tradición, cualquier cambio resultará un maquillaje externo que lamentablemente va destinado al fracaso.

La mejora se logra en la medida en que se realiza una acción conjunta, debe existir sinergia en las acciones que se establecen como necesarias, con lo cual será vital la generación de equipos de trabajo que no compitan entre sí sino que se dispongan a desarrollar tareas que los conduzca hacia un fin compartido. En este esquema los directivos van identificando y proponiendo metas, hacen un filtro catalizador y generan un clima de confianza, reflexión, apertura y colaboración (Murillo, 2008).

De esta manera se puede asegurar que el liderazgo distribuido implica a todos los miembros de la comunidad escolar que se ponen en movimiento las habilidades de cada uno para el logro de objetivos comunes, de esta manera el liderazgo se expresa horizontalmente, en todos los niveles de la escuela (Murillo, 2008).

Un aspecto que parece notable desde esta mirada tiene que ver con el papel del profesorado, que supone empoderarse de su rol profesional, que lleva consigo la superación del aislamiento y del individualismo que hace aflorar lo mejor de sí, sus talentos y habilidades

se ponen al servicio de la comunidad, se ejercen funciones de liderazgo en diversas funciones y ámbitos. Es por ello que se plantea que las fronteras entre líderes y seguidores se disipan y dispersa en el colectivo. Citado por (Murillo, 2008).

Sin embargo, es importante precisar que el liderazgo distribuido no significa delegar funciones o asignar tareas, tampoco es inorgánico o una serie de acciones personales inconexa, es decir no se trata de que cada uno desarrolle lo que estime conveniente; en este sentido los directivos tienen la responsabilidad de coordinar el equipo de trabajo que compone la comunidad escolar (Murillo, 2008).

Esta postura hace mucho sentido a las aspiraciones que hoy tenemos desde nuestros países latinoamericanos, en los que por muchos años la participación y el establecimiento de relaciones horizontales y democráticas nos estuvo limitada en algunos casos al extremo. Por lo mismo, este es un aprendizaje nuevo que debemos realizar, pero que es estrictamente necesario si queremos formar en nuestros estudiantes ciudadanos que cuiden y desarrollen procesos democráticos que tanto nos ha costado conseguir. El desarrollo de comunidades escolares más inclusivas, tolerantes y abiertas a la diversidad es un desafío que a través de marcos conceptuales como los aquí expresados (Murillo, 2008).

Esta sugerente propuesta nos exige repensar en forma diferente la formación inicial y la formación continua del profesorado y claramente de la formación de los directivos, especialmente en lo referido al desarrollo de actitudes más democráticas y participativas, pasar de experiencias unipersonales, solitaria e individualistas a una dirección compartida.

Siguiendo a desarrollar un proceso de cambio profundo, que remueva las bases de la cultura escolar, que logra visualizar que sus problemas son oportunidades de cambio y mejora, que es posible aprender de los errores y por ello nos augura un nuevo escenario mucho más pertinente y adecuado a los requerimientos actuales y futuros (Murillo, 2008).

A la luz de estas reflexiones, quizás se podría pensar que estos referentes son solo a nivel teórico, que son una hermosa utopía, un sueño que no se puede materializar. Sin embargo, existen algunas experiencias concretas, pero que nos indican que es posible; y en último caso, si los educadores perdemos la capacidad de soñar y de seguir aprendiendo poco podríamos esperar de los otros agentes sociales (Murillo, 2008).

La calidad de la educación se juega en cada escuela, en cada comunidad y en la posibilidad de desarrollar al máximo todas las capacidades de nuestros niños y jóvenes; este debe ser nuestro horizonte. Transformar nuestras escuelas nos permitirá impulsar cambios en la sociedad, generando espacios de solidaridad y justicia, y sobre todo construir el lugar común en donde respeta a cada persona y donde nadie sienta que está demás (Murillo, 2008).

2.2.3. Gestión Escolar.

2.2.3.1. Conceptos actuales de gestión escolar.

Martínez (1995) considera a la gestión escolar como la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a la serie de relaciones intra y extraescolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos... para el logro de los objetivos educacionales.

Topete (2001) define: “La gestión escolar es un proceso muy complejo que involucra diversos saberes, capacidades y competencias dentro de un código ético que establezcan la conducción acertada de la organización hacia el logro de su misión”. Conceptualizan a la gestión escolar como aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que define a los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad con el proyecto escolar que asimismo define a la escuela.

La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura, señala que la gestión de un centro escolar encuentra su importancia cuando se lleva a cabo entre todos, cuando existe un esfuerzo sostenido porque las acciones vayan precedidas de acuerdos entre las personas que a diario realizan el hecho educativo, de esa manera define a la gestión escolar como un proceso de acompañamiento que realiza el directivo hacia los profesores y hacia la escuela, para favorecer el crecimiento personal e institucional.

Schiefelbein (1997) define: “La gestión escolar como todo aquello que se realiza en la escuela y que logra que haya oportunidades de atención y de aprendizaje para todas las personas”.

Topete y Cerecedo (2001) afirman que el buen desempeño de la gestión escolar está determinada en buena parte por el ejercicio del poder que se correlaciona directamente con la forma en que se toman las decisiones al interior del centro escolar.

Guadamuz (1998) dice: “La gestión escolar se constituye por todas aquellas acciones en un entorno multidimensional cuyo centro es la escuela y que tienden a convertir a esta en una organización que satisfaga las necesidades de aprendizaje de sus usuarios”.

Elizondo (2001), destaca como aspectos centrales de la gestión escolar su carácter holístico, centrada en los sujetos que construyen a la escuela y por lo tanto procesual, socialmente incluyente, que considera a lo educativo como una totalidad, y que se afirma desde la escuela ya que considera a ésta como una base para el cambio educativo.

2.2.3.2. Modelos de gestión según Juan Casassus.

Los principios generales de la gestión pueden ser formalizados en modelos de gestión. En la gestión se puede identificar una secuencia de marcos conceptuales, técnicos e instrumentales que han ido orientando el cambio institucional. Estos modelos son: el normativo, el prospectivo, el estratégico, el estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. Cada uno de ellos constituye una forma de respuesta a

limitaciones que presenta el modelo anterior o a situaciones restrictivas del entorno de los modelos anteriores.

Cada nuevo marco conceptual no invalida el anterior, pero sí representa un avance con respecto a él, generando una acumulación teórica e instrumental.

En los años cincuenta y sesenta hasta inicios de los sesenta, la planificación en la región estuvo dominada por la visión "normativa". Fue en la época en la cual se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y, en consecuencia, se diseñaron los planes nacionales de desarrollo educativo. La visión normativa se constituyó como un esfuerzo mayor de introducción de la racionalidad en el ejercicio de gobierno en sus intentos de alcanzar el futuro desde las acciones del presente. Ella se construye a partir de técnicas de proyección de tendencias a mediano plazo y su consecuente programación.

En el ámbito educativo, fue una planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. De hecho, el plan consistió en la asignación de recursos destinados a expandir la oferta educativa. La visión normativa expresa una visión lineal del futuro. Desde el punto de vista teórico, en esta perspectiva el futuro es único y cierto. Desde el punto de vista técnico la planificación consistió en la aplicación de técnicas de proyección del presente hacía el futuro. Desde el punto de vista cultura, esta visión normativa se ensambla bien con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

A fines de los años sesenta se constató que el futuro realizado no coincidía con el futuro previsto en la década anterior. La crisis cristalizada por el aumento del precio del petróleo en 1973 marcó un quiebre en las técnicas de la previsión clásica expresada en la visión normativa. En la visión *prospectiva*, se establece que el futuro no se explica necesariamente solo por el pasado. También intervienen las imágenes del futuro que se imprimen en el presente y que, en consecuencia, lo orientan. De esta manera, el futuro es también múltiple, y por ende incierto. Observemos que se ha pasado de un futuro único y cierto, hacía un futuro múltiple e incierto.

Godet (2004) refiere que la necesidad de considerar la idea de futuros alternativos en la planificación, y de reducir la incertidumbre que ello produce, genera desde las fuentes más diversas, lo que podría ser considerado como la flexibilización del futuro en la planificación. Se desarrolla, entonces, una planificación con *criterio prospectivo* donde la figura predominante es quien formaliza el método de los escenarios.

Desde el punto de vista metodológico, por una parte, los escenarios se construyen a través de la técnica de matrices de relaciones e impacto entre variables. Por otra parte, para intentar reducir la incertidumbre, se desarrolla una serie de técnicas a través de métodos tales como el ábaco y otros.

En este periodo de inicio de los setenta, se intentaron reformas profundas y masivas las que, notablemente, representaban futuros alternativos. Ello se puede observar desde los planteamientos revolucionarios que acompañaron las visiones alternativas de la sociedad (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), a otros esfuerzos más técnicos apoyados en el instrumental de los ejercicios de la programación lineal. Fueron ejercicios que trataron de captar distintos escenarios de futuro proyectando trayectorias, actores y estrategias alternativas.

En definitiva, la posibilidad de identificar soluciones alternativas a problemas similares. Es, sin embargo interesante notar que en este periodo se empieza ya a introducir nuevos elementos como lo eran por ejemplo los resultados de investigación ligados a la planificación. Este modelo mantiene la perspectiva racionalista fundamentada en la proyección (aunque se trate de escenarios alternativos) como técnica. El manejo financiero sigue siendo el elemento predominante y en las decisiones sobre opciones y proyectos alternativos predomina el criterio del análisis costo – beneficio.

Si se concibe un escenario o un futuro deseado, para llegar a él es necesario dotarse de un modelo de gestión de normas que puedan llevar a ese lugar, es decir normas que permitan relacionar la organización con el entorno. La idea de la estrategia posee tanto un carácter estratégico,

que son las normas, como táctico, los medios para alcanzar lo que desea.

Ansoff (2004) refiere que la gestión estratégica consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización: Humana, técnica, material y financiera.

La crisis de los años ochenta no hace sino acentuar esta tendencia que vincula las consideraciones económicas a la planificación y gestión, consideraciones que estaban ausentes en la década de los sesenta. Ya no estamos en una situación como a inicios de los años setenta, en los cuales la planificación tendía a operar en un vacío social. Con la crisis se introducen los elementos de programación presupuestaria en las unidades rectoras, que era en lo que se habían constituido las unidades de planificación ante las situaciones de presupuesto decrecientes.

El esfuerzo comparativo y la escasez de recursos permiten asociar este periodo con una etapa de consideraciones estratégicas. Es decir, una forma de hacer visible una organización a través de una identidad institucional (análisis de tipo FODA que pone en relieve la misión, la visión, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).

Dicho enfoque permitió que las organizaciones pudieran adquirir presencia y permanencia en un contexto cambiante. Sin embargo, es solo a inicios de los noventa que se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y de la gestión en el ámbito de la educación. Cabe destacar, que el pensamiento estratégico tiene en su base un pensamiento de tipo militar.

La crisis petrolera de los años setenta repercutió tardíamente en América Latina bajo la forma de una grave crisis estructural generando una situación social inestable. Para hacer frente a la incertidumbre, emergen los nuevos temas de la gobernabilidad y la factibilidad de realizar los planes diseñados. En términos teóricos, a la planificación estratégica se le introduce la dimensión situacional, sugerido por Carlos Matus, o dicho de otra manera, el de la viabilidad de las políticas.

El planteamiento de la *planificación situacional* reconoce no sólo el antagonismo de los intereses de los actores en la sociedad, sino que,

además del tema de la viabilidad política se plantea el de la viabilidad técnica, económica, organizativa e institucional. Se preocupa del análisis y del abordaje de los problemas en el trayecto hacia el objetivo o el futuro deseado, la gestión se presenta como un proceso de resolución de nudos de problemas.

Por lo tanto, en una realidad se plantean muchas viabilidades. Por ello, en el periodo de inicios de los años noventa predomina el criterio de buscar acuerdos y tratar de lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos.

En términos operativos, se inicia un triple desplazamiento. La escasez de recursos hace de la planificación, por una parte, un ejercicio de técnica presupuestaria; por otra, una preocupación de condición política del proceso, en el sentido de asegurar la gestión del sistema mediante la concertación y una tercera, una fragmentación del proceso de planificación y de la gestión en acciones que ocurren en diversos lugares del sistema, quebrándose el proceso integrador de la planificación y multiplicándose, en consecuencia, los lugares y las entidades planificadoras.

Este proceso de fragmentación conduce a redefinir la unidad de gestión educativa. Es decir, el objeto de la gestión educativa, deja de ser el sistema en su conjunto, sino que se determinan otras unidades de gestión (más pequeñas que el conjunto del sistema) que pueden determinar objetivos propios y frente a los cuales se pueden asignar recursos. Este proceso ha sido el de la descentralización educativa, el cual, como se verá más abajo, tiene consecuencias importantes para la disciplina de la gestión educativa.

Cercano al pensamiento estratégico, emerge la visión de calidad total. Con el éxito de Japón en el contexto de la economía mundial, la atención se tornó hacia las causas de ello.

Los principios del pensamiento acerca de la calidad se refieren a la planificación, control y la mejora continua, las que permiten introducir “estratégicamente” la visión de la calidad al interior de la organización. Sus componentes centrales son por una parte, la identificación de los

usuarios y de sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error que hacen más caros los procesos. Por otra parte, se tiene la preocupación de generar los compromisos de calidad.

Con la introducción del tema de la calidad en la educación, surgen dos hechos de importancia: por una parte se reconoce la existencia de un “usuario” más allá de las necesidades del aparato del Estado, y por otra parte, se genera la preocupación por el resultado del proceso educativo. Es decir, un proceso en el cual se reconoce el derecho de los -diversos- usuarios del sistema educativo, a exigir un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades. Como parte de los mecanismos de gestión aparece entonces, la necesidad de hacer visible el resultado del proceso educativo para que los usuarios puedan ver y emitir juicios acerca de la calidad.

Por ello, se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad de la educación. Pero la preocupación por los resultados y, en general, por la percepción de un bajo resultado, lleva a analizar y examinar los procesos y los factores -y combinación de factores- que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas en consecuencia.

La visión de la calidad total es a la vez una preocupación por el resultado y por los procesos. La emergencia del juicio del usuario hacia el resultado, hace que la mirada se vuelva rápidamente hacia los procesos que llevan al producto o servicio que se presta al usuario.

En la práctica, la perspectiva de gestión de Calidad Total en los sistemas educativos se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, disminuir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad, creatividad en los procesos. Es así que la calidad total aparece entonces como la acción de revisión sistemática y continua de los procesos. Esto requiere de la participación

de los trabajadores hacia el mejoramiento continuo de sus labores como práctica laboral, mejorar la calidad de los procesos.

La perspectiva de la reingeniería se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. En esta perspectiva se pueden distinguir tres aspectos de cambio.

En primer lugar, se estima que las mejoras no bastan. Para responder de manera más adecuada a las cambiantes necesidades de los usuarios, no sólo se trata de mejorar lo que existe, sino que se requiere un cambio cualitativo. Por otra parte, también se reconoce que los usuarios tienen, por el intermedio de la descentralización, la apertura del sistema y debido a la importancia que ella ocupa en las vidas de las personas y de las naciones, mayor poder y mayor exigencia acerca del tipo y calidad de la educación que esperan.

Y el tercer aspecto se refiere al cambio. Se estima que no sólo se evidencia mayor cambio, sino que la naturaleza del proceso de cambio también ha cambiado. Lo anterior lleva a percibir la necesidad de un arreglo social, en sus estructuras, cambio en los valores, en la manera de ver el mundo.

En esta visión se estima que la Calidad Total implica mejorar lo que hay, buscando disminuir los desperdicios y mejorar los procesos existentes, en una visión de conjunto de la organización. A diferencia de lo anterior, la reingeniería se define como un rediseño radical de procesos, si es que se quiere lograr mejoras drásticas en el desempeño. Desde la perspectiva de la reingeniería, la Calidad Total aparece como un proceso evolutivo incremental, mientras que la reingeniería se percibe como un cambio radical. En el centro de la Calidad Total está la resolución de problemas, lo que es, en alguna medida, similar al tema situacional. Sin embargo, en esta perspectiva se asume que el proceso es correcto, pero que requiere de ajustes. Pero en el pensamiento de la reingeniería, debido a los cambios en el contexto, no se trata de mejorar lo que existe, sino que requiere reconsiderar radicalmente cómo está concebido el proceso.

Es interesante destacar que la reingeniería representa básicamente una actitud mental que cuestiona radical y constantemente los procesos. La acción humana es percibida básicamente como un proceso de cuestionamiento racional que conduce a la acción.

La lógica de los procesos anteriores nos conduce hacia un séptimo modelo. La preocupación por los procesos, implica entender su operatoria y en particular la preocupación de lograr entender los elementos que conducen a los compromisos de acción enunciados en la perspectiva de la calidad total. Los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje. Para comprender esto, es necesario comprender que una organización puede ser percibida como una entidad, la cual desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales.

En la perspectiva lingüística el rediseño organizacional supone el manejo de destrezas comunicacionales en el entendido que son procesos de comunicación que facilitan o impiden que ocurran las acciones deseadas. Los pensadores que se encuentran en la base de esta perspectiva, es el filósofo lingüista J. Austin.

En esta perspectiva, la gestión es concebida como el desarrollo de compromisos de acción obtenidos de conversaciones para la acción; y estas se obtienen por medio de la capacidad de formular peticiones y obtener promesas.

Por ello, los instrumentos de la gestión comunicacional son el manejo de las destrezas comunicacionales definidas en los actos del habla, es decir el manejo de las afirmaciones, las declaraciones, las peticiones, las ofertas y las promesas.

2.2.4. La Educación Rural.

Según el documento ruralidad y escuela emitido por el Ministerio de Educación. Se puede colegir que la prioridad de atención a la educación en áreas rurales está expresada en las políticas de Estado. El Proyecto Educativo Nacional al 2021 precisa el objetivo de “una gestión descentralizada, democrática, que logre resultados y que es ruralidad y escuela financiada con

equidad”. El Consejo Nacional de Educación ha propuesto, entre sus denominadas “banderas” para el quinquenio 2011-2016, una referida a la Educación Rural, señalando criterios de organización y de funcionamiento que permitan elevar la calidad de la educación en las zonas más apartadas y dispersas de la inmensa geografía peruana. (Ministerio de Educación, 2012)

El Ministerio de educación (2012) refiere que en el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2012-2016, elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), ha planteado seis objetivos nacionales y sus ejes estratégicos. En el desarrollo expositivo de estos objetivos, así como en su articulación dinámica, se hace evidente la presencia e importancia del mundo rural. En claro respeto a la existencia de otros esfuerzos valiosos, hace explícito y ha acogido totalmente el Proyecto Educativo Nacional.

En conclusión, como lo dice el mismo documento, las políticas educativas están pensadas para una realidad urbana, por eso se manifiesta como una realidad negada o de continuidad de prácticas sociales, económicas, políticas y legales que se sustentan en lo que respecta a lo rural.

2.3. Antecedentes

Alvariano (2000) en su artículo resultado de la investigación titulada: *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. reconocen que:

“La importancia que tiene la gestión escolar para el desarrollo institucional, considerando una visión compartida, trabajo en equipo, planes consensuados, permiten mayor comunicación y una mejor convivencia entre sus miembros” (p. 15).

Freire y Miranda (2014) en su tesis *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*, concluyen que:

La promoción del liderazgo pedagógico se ha convertido en un factor primordial para mejorar la calidad educativa. De esta manera se busca que las escuelas asuman la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, poniendo como centro de su quehacer los

aprendizajes de los estudiantes. El liderazgo del director puede impactar y promover mejoras en los aprendizajes de los estudiantes al verse mediado por el desempeño de los docentes en el aula.

Díaz, D y Delgado (2014) en su tesis: Competencias gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formación, concluye que:

La sociedad del conocimiento determina la necesidad de tener instituciones y personas competentes capaces de generar cambios positivos al interior de éstas y a favor de los demás, sobre todo cuando se ofrece un servicio. Las instituciones requieren de personas talentosas que sean capaces de resolver problemas del contexto, proyectarse hacia el futuro y posicionarse en la sociedad por la calidad de sus productos o servicios.

Martínez (2013) afirma en su tesis titulada: El Liderazgo Transformacional en la gestión Educativa de una Institución Educativa Pública en el distrito de Santiago de Surco, concluye que:

“El liderazgo transformacional del director en una Institución Educativa Pública es importante porque contribuye en el desarrollo de las potencialidades de los docentes y favorece al vínculo interpersonal con ellos”.

2.4. Hipótesis

El planteamiento de la hipótesis de la investigación queda establecido de la siguiente manera:

Si se propone un modelo de liderazgo directivo TRADIS, basado en las teorías del liderazgo transformacional y distribuido, entonces se logrará mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas del área rural de la provincia de Lambayeque.

2.4.1. Variables

Se han construido dos tipos de variables, la una que tiene que ver con la determinación del problema planteado de acuerdo al objetivo general de investigación y la segunda relacionada con la solución acorde al objetivo general a la propuesta. Las variables analíticas utilizadas en la presente investigación son:

2.4.1.1. Variable dependiente. (V.I.)

Gestión Escolar

2.4.1.2. Variable independiente. (V.D.)

Modelo Directivo TRADIS

2.4.2. Definición conceptual de las variables.

2.4.2.1. Gestión Escolar.

La Gestión Escolar.- Es un conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el o la directora , en la institución educativa en pro de la consecución del bien común, sobre todo cuando se labora en el nivel secundario en la zona rural, con muchas limitaciones y con un mínimo de Comodidades. Se ha considerado tres categorías: Racionalización de recursos, logro de los objetivos educativos y Calidad educativa.

Navarro (1999) sintetiza los aportes de Schmelkes (1995) y se intenta integrar una versión aproximativa de gestión escolar, que no logra tener aún claridad al nivel del concepto, ya que debiera éste idealmente, trascender la dimensión plenamente administrativa de los procesos educativos.

Schmelkes (1995) nos proporcionará un modelo abarcativo de gestión escolar que tiene que ver con la atención hacia tres grandes campos de relación que el directivo debe atender en la idea de la contradicción que se ha estado siguiendo:

El cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y la satisfacción de las necesidades individuales, de quienes están involucrados en la tarea educativa, nos habla de:

1. La relación hacia los profesores y lo que pasa en el aula con el currículo y los alumnos,
2. La relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos maestros-maestros-comunidad escolar y finalmente
3. La relación hacia la autoridad escolar y comunidad poblacional es decir el contexto externo o entorno estratégico.

La atención de esos tres grandes campos de relación, de una manera adecuada por parte del directivo escolar, para llevar a la institución escolar hacia las metas organizacionales, considerado como Gestión Escolar. (Navarro, 1999, p.40)

2.4.2.2.- Modelo Directivo TRADIS.

El modelo directivo TRADIS.- Constituye un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo a través del desarrollo de cuatro fases: planificación, implementación, ejecución y evaluación de la gestión, que emprende el o la directora o directora a nivel institucional en la consecución del bien común, con democracia, respeto y autoridad, producto de las buenas relaciones interpersonales de todos sus miembros. Acorde con las cuatro categorías: Definición de metas y expectativas - Desarrollo emocional y profesional del recurso humano - Planeamiento, evaluación y soporte de la enseñanza y el currículo. Y Fortalecimiento de la cultura educativa en las familias.

Si el liderazgo directivo ejerce gran influencia indirecta en el aprendizaje de los estudiantes a través de la incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones de trabajo de los profesores, Por el Liderazgo transformacional, se debe las buenas relaciones interpersonales entre docentes y directivos, lo que beneficia a la organización, mientras que el liderazgo distributivo, brinda la herramienta analítica para que los miembros de acuerdo a sus capacidades cognitivas y megahabilidades puedan ejercer un liderazgo compartido que llega a todos los estamentos de la escuela, de allí la fusión de términos transformacional (TRA) y distributivo (DIS), que es igual a TRADIS.

| VARIABLES | CATEGORÍA | DIMENSIONES | COMPONENTES | INDICADORES | | INSTRUMENTOS |
|--------------------------------|---|----------------------------|---|---|-----------------|--|
| | | | | Para docentes | Para Directivos | |
| Modelo directivo TRADIS (V.I.) | Visión articulada y comprometida / | Diagnóstico | Los Talleres de liderazgo educativo TRADIS son 10 y se trabaja con 03 dimensiones: Personal, Interpersonal y Liderazgo educativo TRADIS A fin de diseñar la propuesta del Modelo. | 1.- Sensibilización para aplicación instrumentos recojo de datos para el diagnóstico.  Dimensión personal (Burns y Bass) 2.- Gestión del talento humano 3.- Trabajo en equipo, colaborativo y comunidades de interaprendizaje. 4.- Una dirección escolar para el cambio: Monitoreo (proceso de soporte) y acompañamiento  Dimensión interpersonal 5.- Motivación y estimulación 6.- Relaciones interpersonales 7.- Habilidades sociales para una labor efectiva, eficiente y eficaz.  Talleres de liderazgo educativo TRADIS 8.- Convivencia escolar saludable 9.- Laboratorio de documentos de gestión (PEI, RI, PAT, MOF) por procesos 10- Manejo y control de emociones | | Organizadores visuales |
| | Carisma, / | Dimensión personal | | | | |
| | Consideración individual / | Dimensión interpersonal | | | | |
| | Estimulación intelectual / Capacidad para motivar | Liderazgo educativo Tradis | | | | |
| | | | | | | Fichas de validación (para instrumentos y el modelo directivo) |

| | | | | | | |
|------------------------|--------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|---|--|---|
| Gestión escolar (V.D.) | Visión | Definición de metas y expectativas. | Contextualización de la realidad | El (La) director(a) promueve antes del inicio del año escolar realizar en su escuela un diagnóstico situacional para identificar la problemática presentada y considerarla en el PEI para abordarla por todos los agentes educativos. | Ud. como director(a) promueve antes del inicio del año escolar realizar en su escuela un diagnóstico situacional para identificar la problemática presentada y considerarla en el PEI para abordarla por todos los agentes educativos. | Encuesta aplicada para docentes (Anexo 04) Y Encuesta aplicada para directivos (Anexo 04) |
| | | | Visión articulada y comprometida | El (la) director(a) propone una visión compartida permitiendo realizar tareas en equipo y conseguir un mayor compromiso de los agentes educativos, siendo guía y modelo de compromiso a imitar. | Ud. Como director(a) propone una visión compartida permitiendo realizar tareas en equipo y conseguir un mayor compromiso de los agentes educativos, siendo guía y modelo de compromiso a imitar. | |
| | Consideración individual | | Aceptación de metas compartidas | El (la) director(a) construye las metas de manera participativa teniendo en cuenta las necesidades e intereses de todos los integrantes de la comunidad educativa. | Ud. como director(a) construye las metas de manera participativa teniendo en cuenta las necesidades e intereses de todos los integrantes de la comunidad educativa. | |

| | | | |
|-------------------------------|---------------------------|--|--|
| Estimulación intelectual I | Genera altas expectativas | El(La) director(a) promueve el logro de metas desafiantes y alcanzables por todos los miembros de la comunidad educativa | Ud. Como director(a) promueve el logro de metas desafiantes y alcanzables por todos los miembros de la comunidad educativa |
|-------------------------------|---------------------------|--|--|

| | | | | | | |
|--|--|---|--|--|---|--|
| | | | Estimulo intelectual | El (la) director (a) informa, estimula y busca el desarrollo profesional para fortalecer las competencias pedagógicas y afectivas de sus docentes | Ud. Como director (a) informa, estimula y busca el desarrollo profesional para fortalecer las competencias pedagógicas y afectivas de sus docentes | |
| | Capacidad para motivar | Desarrollo emocional y profesional del recurso humano. | Apoyo personalizado | El (la) director(a) se interesa en conocer las particularidades cognitivas y emocionales de sus docentes para dar atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses. | Ud. Como director(a) se interesa en conocer las particularidades cognitivas y emocionales de sus docentes para dar atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses. | |
| | | | Modelo y ejemplo de desarrollo personal y profesional Planificación colegiada | El (la) director (a) demuestra tener capacidad profesional y moral siendo modelo a seguir por los demás para lograr una plena identificación con la escuela y sus principios | Ud. Como director (a) demuestra tener capacidad profesional y moral siendo modelo a seguir por los demás para lograr una plena identificación con la escuela y sus principios | |
| | Estimulación intelectual Y Capacidad | Planeamiento, evaluación y soporte de la enseñanza y el currículo | Planificación colegiada | El (la) director(a) propone realizar trabajo colegiado durante la planificación curricular, promoviendo la conformación de círculos de interaprendizaje | Ud. como director(a) propone realizar trabajo colegiado durante la planificación curricular, promoviendo la conformación de círculos de interaprendizaje. | |

| | | | | | |
|--|----------------|--|---|---|--|
| | d para motivar | | Trabajo en equipo y colaborativo | El(La) director(a) distribuye funciones al recurso humano a su cargo, de acuerdo a las fortalezas y competencias identificadas en cada uno de ellos | Ud. Como director(a) distribuye funciones al recurso humano a su cargo, de acuerdo a las fortalezas y competencias identificadas en cada uno de ellos |
| | | | | El (la) director(a) delega responsabilidades, formando equipos de trabajo interdisciplinarios con autonomía, toma de decisiones y con capacidad de propuesta en busca del objetivo común. | Ud. como director(a) delega responsabilidades, formado equipos de trabajo interdisciplinarios con autonomía, toma de decisiones y con capacidad de propuesta en busca del objetivo común. |
| | | | Monitoreo de la enseñanza y aprendizaje | El (la) director(a) realiza el monitoreo a sus docentes, recogiendo información relevante sobre el desempeño de cada uno de ellos, haciendo uso de un instrumento de recojo de información. | Ud. Como director(a) realiza el monitoreo a sus docentes, recogiendo información relevante sobre el desempeño de cada uno de ellos, haciendo uso de un instrumento de recojo de información. |
| | | | Acompañamiento al desempeño docente | El (la) director(a) genera la autorreflexión y reflexión del docente sobre su práctica pedagógica, realizando acciones de | Ud. como director(a) genera la autorreflexión y reflexión del docente sobre su práctica pedagógica, realizando acciones de fortalecimiento a sus fortalezas y debilidades. |

| | | | | | | |
|---------|---|-----------------------------------|--|---|--|--|
| | | | | fortalecimiento a sus fortalezas y debilidades. | | |
| Carisma | Fortalecimiento de la cultura educativa en las familias | Orientación y apoyo académico | El(la) director(a) realiza acciones para involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas en la escuela brindándole la información adecuada y oportuna | Ud. como director(a) realiza acciones para involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza- aprendizaje de sus hijos e hijas en la escuela brindándole la información adecuada y oportuna | | |
| | | Respeto a su cultura y costumbres | El (la) director(a) muestra respeto por la diversidad cultural, lingüística y religiosa de las familias de su comunidad educativa. | Ud. Como director(a) muestra respeto por la diversidad cultural, lingüística y religiosa de las familias de su comunidad educativa. | | |

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3. Capítulo: Metodología

3.1. Categoría de estudio

La presente investigación está distribuida en 02 variables de estudio una independiente y otra dependiente, con el fin de operativizar el proceso, desde el proceso de recolección de la información.

3.2. Grupo de Estudio

El presente trabajo de investigación se realizó para una población de 05 Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque, fueron 20 directivos y docentes en total, tal como se detalla a continuación en la tabla 2 titulada “Consolidado grupo de estudio II.EE. secundaria rural provincia de Lambayeque:

Tabla 2

Consolidado Grupo de estudio II.EE. secundaria rural provincia de Lambayeque

| Provincia | Distrito | Caserío | Institución Educativa | Cantidad | % |
|------------|----------|----------------|-------------------------------------|----------|------|
| Lambayeque | Olmos | La Pilca | 10196 - “Nuestra Señora del Carmen” | 04 | 20% |
| | Jayanca | Progreso Medio | 11245 - “Jotoro” | 04 | 20% |
| | Túcume | Los Bances | 10232 - “Horacio Zeballos Gamez” | 04 | 20% |
| | Mochumí | Sialupe Baca | 10138 - “Agusto Castillo Muro Sime” | 04 | 20% |
| | Mórrope | Lagartera | 10160 - “Rosa de América” | 04 | 20% |
| | | | Total | 20 | 100% |

Tipo y Diseño de Investigación

3.2.1. Tipo de Investigación:

El presente trabajo de investigación se encuentra dentro de la investigación de carácter cualitativo-cuantitativa, incluye la investigación descriptiva y propositiva. Es de tipo descriptiva con diseño de campo bibliográfico-documental, porque detalla la situación acerca del estado actual del problema de la gestión, describe sus particularidades y características, sus limitaciones y sus puntos críticos. La investigación es de tipo propositiva por cuanto se fundamenta en una necesidad dentro de la institución, una vez que se tome la información descrita, se realizará una propuesta de mejora del desempeño directivo para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución dentro de un contexto específico.

3.2.2. Diseño: Descriptivo Propositivo

La presente investigación es de carácter mixto porque se utilizó bibliografía e investigación de campo; la investigación es de tipo transversal no experimental debido a que a partir de la descripción de la problemática se dota de una solución, sin someter dicha solución a ninguna prueba de experimentación.

Es propositiva dado que la investigación permitió proponer un modelo de Liderazgo Directivo basado en los modelos transformacional y distribuido que a mi criterio debe operarse para mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas del nivel secundario del área rural en la provincia de Lambayeque.

El diseño de investigación del trabajo de investigación es el siguiente:

Leyenda:

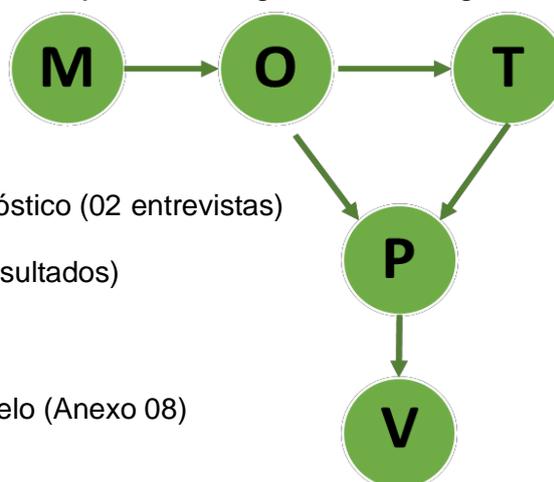
M: Muestra (20)

O: Observación para evidenciar diagnóstico (02 entrevistas)

T: Análisis teórico (Marco teórico – Resultados)

P: Propuesta del modelo (Anexo 01)

V: Validación de la propuesta del Modelo (Anexo 08)



Se utilizó la técnica de muestreo intencional u opinado que manifiesta la selección de los elementos y la determinación del tamaño de la muestra no se hacen de forma objetiva siguiendo criterios técnicos, sino según la experiencia del investigador, en este caso se trabajó con cinco instituciones educativa del ámbito rural:

- IE N° 10196 “Nuestra Señora del Carmen” - La Pilca distrito de Olmos,
- IE N° 11245 “Jotoro” - Progreso Medio distrito de Jayanca,
- IE N° 10232 “Horacio Zeballos Gamez” - Los Bancos distrito de Túcume
- IE N° 10138 “Agusto Castillo Muro Sime” - Sialupe Baca - Mochumí
- IE N° 10160 “Rosa de América” - Lagartera, distrito de Mórrope.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos de Recolección de información.

En este trabajo de investigación las técnicas e instrumentos de recolección de información según las etapas de la investigación son:

Tabla 3:
Métodos, técnicas e instrumentos

| Etapas de la investigación | Métodos | Técnicas | Instrumentos |
|---|------------------------|---|--|
| Diagnóstica | Observación | Observación | Ficha de observación. |
| | Inductivo – Deductivo. | Entrevista semiestructurada | Guía de entrevista. |
| Fundamentación (del MT) | Inductivo-Deductivo. | Lectura exploratoria | Fichas bibliográficas |
| | | Lectura profunda Subrayado Sumillado Análisis Síntesis | Fichas textuales Fichas de síntesis. Fichas de resumen |
| Diseñar el modelo directivo TRADIS | Analítico-Sintético | Análisis | Análisis documental |
| | Holístico | Análisis Síntesis | Organizadores visuales |
| | Inductivo-Deductivo | Análisis Síntesis | Ficha de observación |
| | | Analítico | Análisis relacional |
| | Sistémico | Análisis | Ficha de observación. |
| | Modelación | La modelación | Diseño del Modelo Directivo |
| El diseño | | Organizadores visuales | |
| Validar | Juicio de expertos | Observación sistemática Comparación Análisis. Toma de decisiones | Fichas de validación (para instrumentos y el modelo directivo) |

CAPITULO IV

RESULTADOS

4. Capítulo: Resultados

4.1. Resultados de la aplicación de los instrumentos

Se utilizaron algunas herramientas de la investigación cuantitativa, a pesar que la investigación es cualitativa, también, esto ha permitido el procesamiento y la presentación de la información obtenida con los instrumentos aplicados durante el proceso de investigación.

Se presenta los resultados atendiendo a cada uno de los objetivos específicos propuestos.

Objetivo Específico 01: Realizar el diagnóstico situacional de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Para este fin en primer lugar se validó un instrumento, la guía de entrevista, para ello se contó con la colaboración de 20 profesionales entre directores y docentes de 05 escuelas públicas rurales de la provincia de Lambayeque.

Resultados de Confiabilidad

Tabla 4

Resumen de procesamiento de casos

| CASOS | | N | % |
|--------------|-----------------------|----------|----------|
| Casos | Válido | 20 | 100.0 |
| | Excluido ^a | 0 | .0 |
| | Total | 20 | 100.0 |

Nota: a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| 0.903 | 10 |

Nota: Alfa de Cronbach indicador de confiabilidad

El valor del alfa de cronbach nos indica que existe el nivel de confiabilidad del instrumento (Guía de entrevista) utilizado es muy bueno.

Para evaluar la Gestión escolar, con respecto a la primera dimensión Establecimiento de metas y Expectativas de las instituciones educativas, se muestra en los resultados de las preguntas 1 y 2 de los instrumentos aplicados a directores y docentes de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Ante la **pregunta 1:** ¿Tiene dificultad para realizar el diagnóstico situacional de su Institución Educativa? ¿Por qué? Se tiene los siguientes resultados:

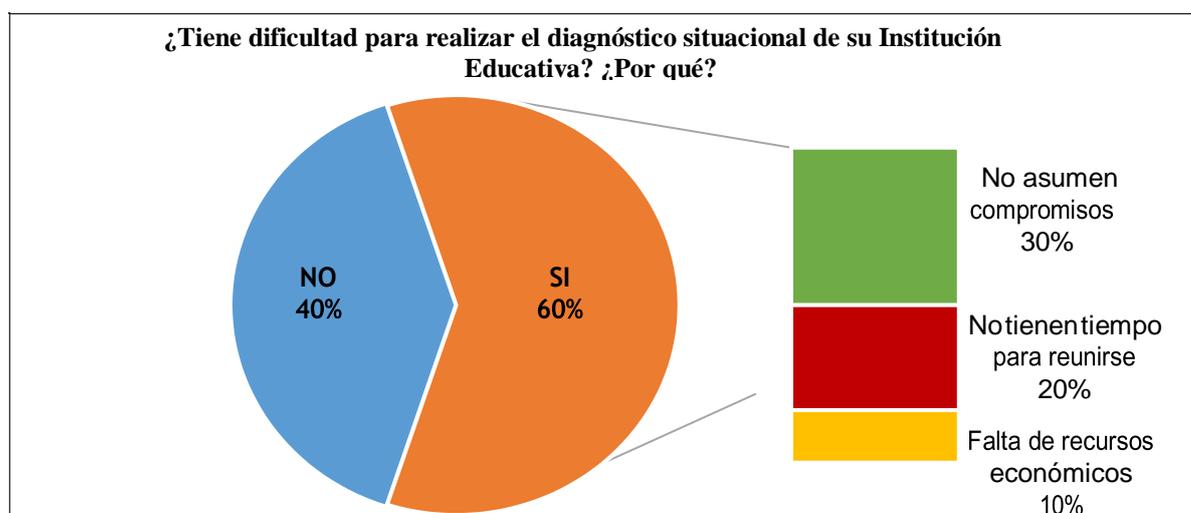


Figura 1: Dificultades para realizar el diagnóstico situacional de la Institución Educativa.

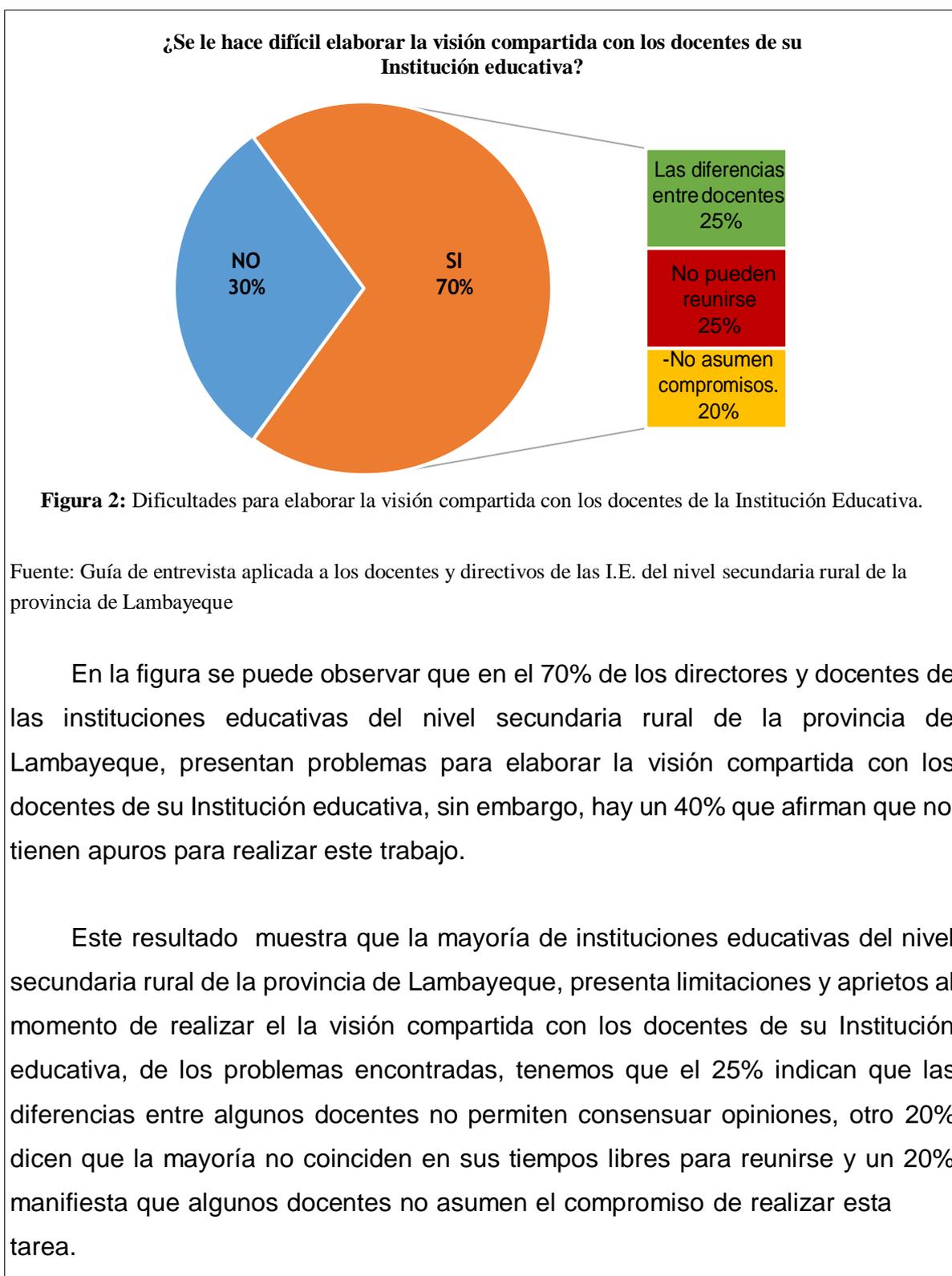
Fuente: Guía de entrevista aplicada a los docentes y directivos de las I.E. del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque

En la figura se puede observar que en el 60% de los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, presentan dificultades para realizar el diagnóstico situacional y solo el 40% afirman que no tienen dificultades para realizar este diagnóstico.

Esto indica que la mayoría de instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, presenta limitaciones y dificultades al momento de realizar el diagnóstico situacional de la Institución educativa, de las dificultades encontradas, tenemos que el 30% que indican que los involucrados no asumen este compromiso, un 20% dicen que la mayoría no tienen tiempo para reunirse y un 10% manifiesta que una de las dificultades es la falta de

Ante la **pregunta 2:** ¿Se le hace difícil elaborar la visión compartida con los docentes de su Institución educativa?

Se tiene los siguientes resultados:



Para evaluar la Gestión escolar, con respecto a la segunda dimensión Desarrollo emocional y profesional del recurso humano a través de estímulos y capacitación, se muestra en la **pregunta 3**: ¿Ud., como directivo, o el director de la IE promueve el desarrollo emocional y profesional de sus docentes? ¿Cómo lo hace?. Se tiene los siguientes resultados:

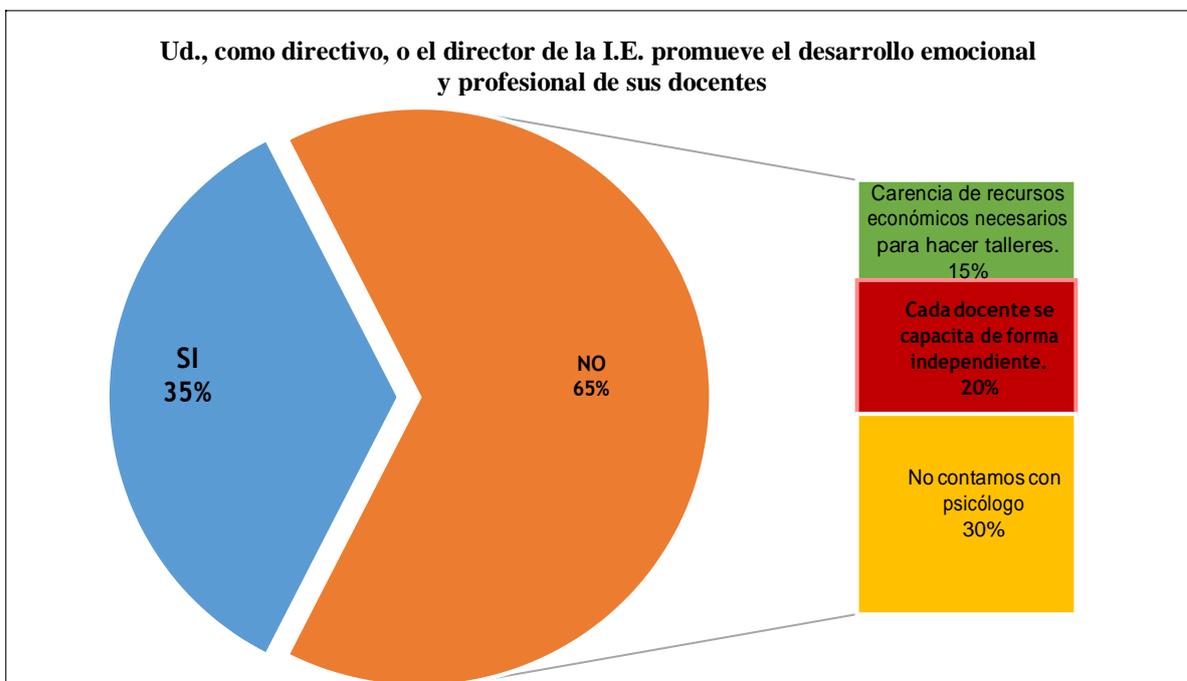


Figura 3: Promoción del desarrollo emocional y profesional de sus docentes de la Institución Educativa.

Fuente: Guía de entrevista aplicada a los docentes y directivos de las I.E. del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque

En la figura se puede observar que en el 65% de los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, presentan problemas para promover el desarrollo emocional y profesional de sus docentes de su Institución educativa, sin embargo, hay un 35% que afirman que no tienen apuros para realizar este trabajo.

Este hallazgo señala que la mayoría de instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, tiene problemas para promover el desarrollo emocional y profesional de sus docentes de su Institución educativa, de los cuales, obtenemos que el 15% que se debe a la carencia de recursos económicos suficientes para realizar talleres, un 20% dicen que los docentes se capacitan de forma independiente y un 30% manifiesta que no cuentan con psicólogo en la institución educativa.

Ante la **pregunta 4** ¿Conoce las particularidades cognitivas y emocionales de sus docentes para darles atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses? Se tiene los siguientes resultados:

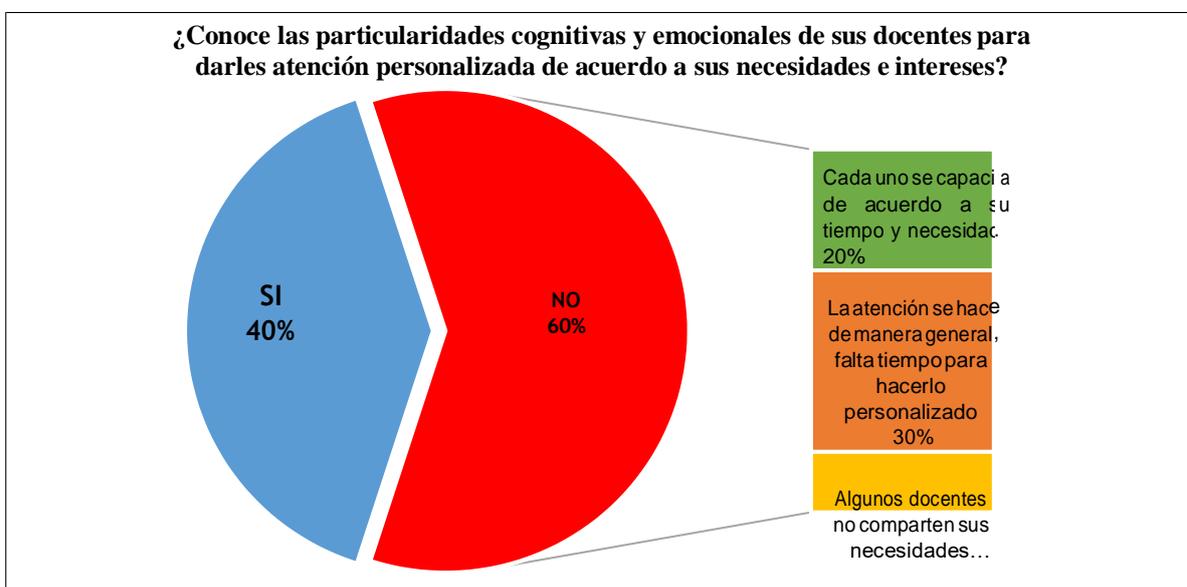


Figura 4: Conocimiento de las particularidades cognitivas y emocionales de sus docentes para darles atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Fuente: Guía de entrevista aplicada a los docentes y directivos de las I.E. del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque

Se puede observar En la figura que en el 60% de los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, no tienen mucho conocimiento de las particularidades cognitivas y emocionales de sus docentes para darles atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses de su Institución educativa, sin embargo, hay un 40% que afirman que si conocen estas necesidades.

Estos resultados indican que la mayoría de instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, tiene dificultades para darles atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses de sus docentes de su Institución educativa, dentro de las dificultades señaladas, sabemos que el 20% manifiesta que cada docente atiende sus necesidades por si sólo de acuerdo a su tiempo y capacidad económica, un 30% dicen que el director realiza la atención de manera general, porque hace falta tiempo para hacerlo de forma personalizada y un 10% declara que algunos docentes son cerrados y no comparten sus necesidades.

Siguiendo con la evaluación de la Gestión escolar, con respecto a la tercera dimensión Planeamiento, Evaluación y Soporte de la Enseñanza y el Currículo, se muestra en la **pregunta 5** ¿Aplica Ud., estrategias metodológicas para realizar el trabajo Colegiado con sus docentes? Se tiene los siguientes resultados:

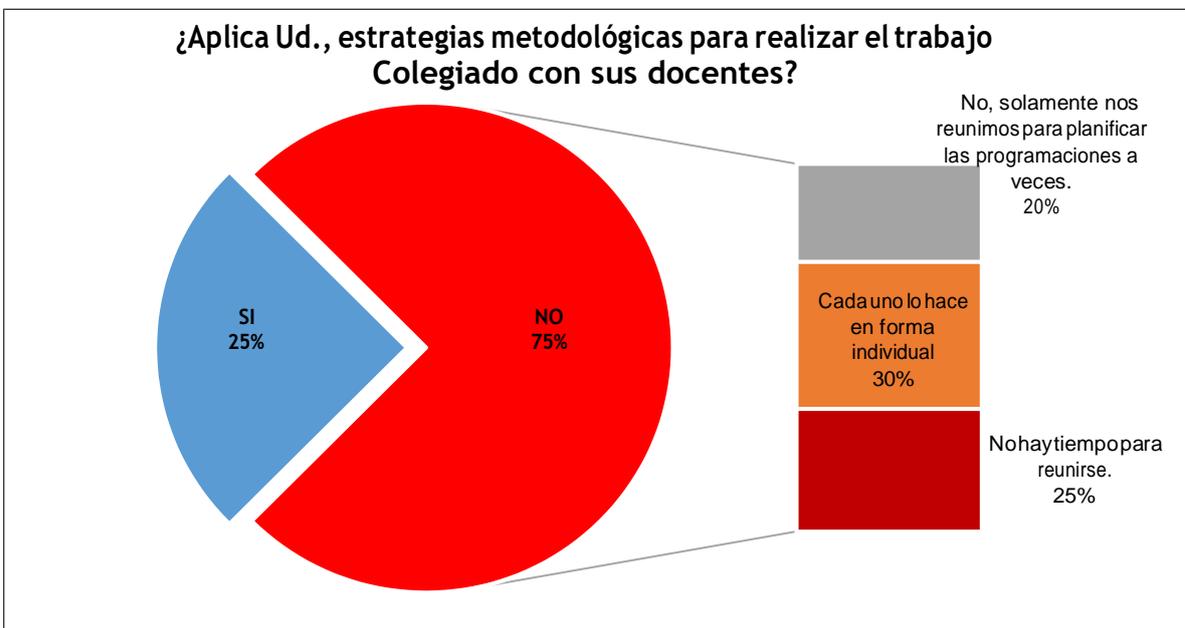


Figura 5: Aplicación de estrategias metodológicas para realizar trabajo Colegiado con sus docentes

Fuente: Guía de entrevista aplicada a los docentes y directivos de las I.E. del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque

Se puede observar En la figura que en el 60% de los directores y docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, no tienen mucho conocimiento de las particularidades cognitivas y emocionales de sus docentes para darles atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses de su Institución educativa, sin embargo, hay un 40% que afirman que si conocen estas necesidades.

Estos resultados indican que la mayoría de instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, tiene dificultades para para darles atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses de sus docentes de su Institución educativa, dentro de las dificultades señaladas, sabemos que el 20% manifiesta que cada docente atiende sus necesidades por si sólo de acuerdo a su tiempo y capacidad económica, un 30% dicen que el director realiza la atención de manera general, porque hace falta tiempo para hacerlo de forma personalizada y un 10% declara que algunos docentes son cerrados y no comparten sus necesidades.

Ante la **pregunta 6** ¿Ha promovido la formación de equipos de trabajo docente interdisciplinarios, con autonomía, toma de decisiones y capacidad de propuesta? Se tiene los siguientes resultados:

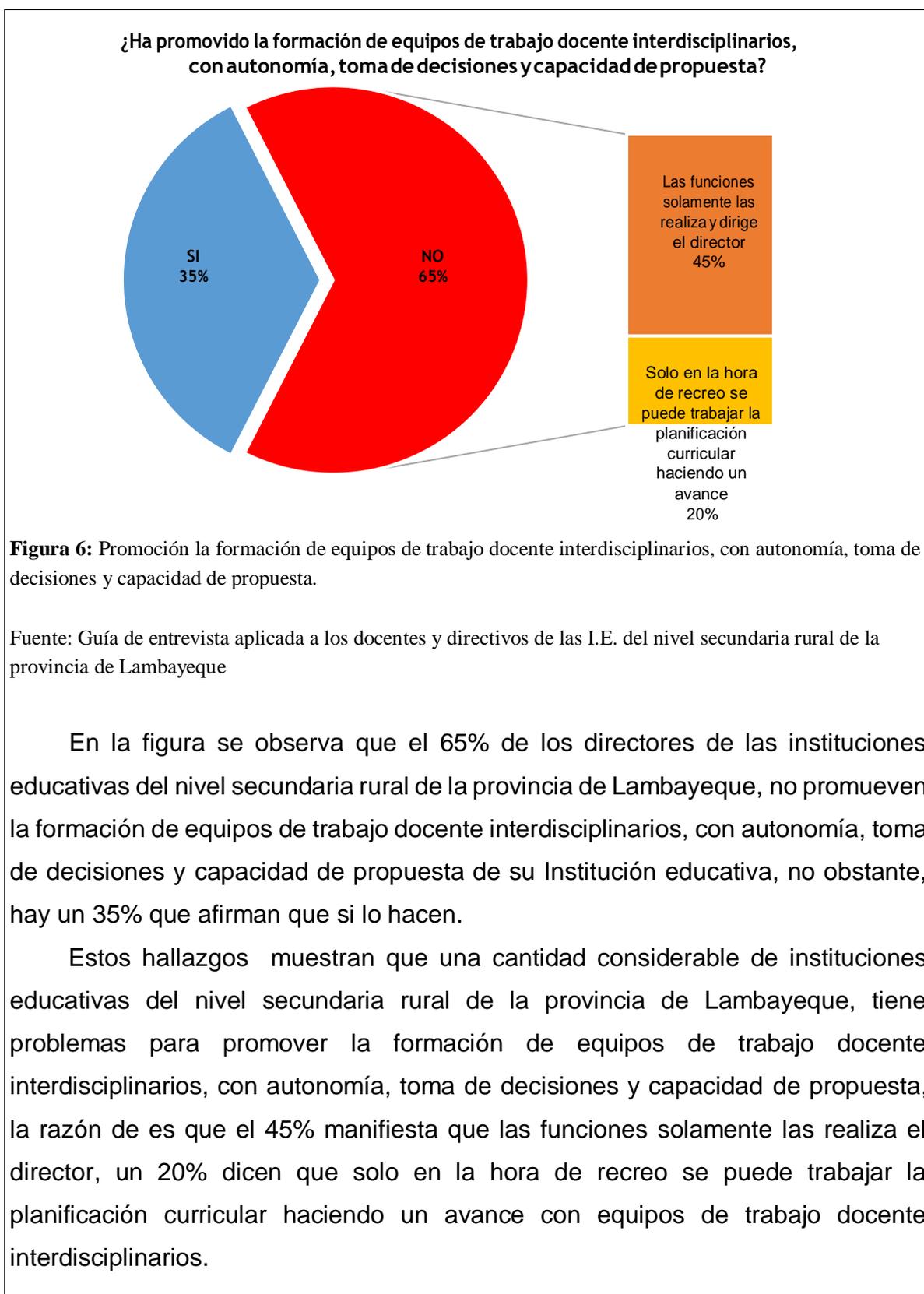


Figura 6: Promoción la formación de equipos de trabajo docente interdisciplinarios, con autonomía, toma de decisiones y capacidad de propuesta.

Fuente: Guía de entrevista aplicada a los docentes y directivos de las I.E. del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque

En la figura se observa que el 65% de los directores de las instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, no promueven la formación de equipos de trabajo docente interdisciplinarios, con autonomía, toma de decisiones y capacidad de propuesta de su Institución educativa, no obstante, hay un 35% que afirman que si lo hacen.

Estos hallazgos muestran que una cantidad considerable de instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, tiene problemas para promover la formación de equipos de trabajo docente interdisciplinarios, con autonomía, toma de decisiones y capacidad de propuesta, la razón de es que el 45% manifiesta que las funciones solamente las realiza el director, un 20% dicen que solo en la hora de recreo se puede trabajar la planificación curricular haciendo un avance con equipos de trabajo docente interdisciplinarios.

Ante la **pregunta 7** ¿El director realiza una evaluación sobre el monitoreo que hace a sus docentes que le permita recoger información relevante sobre el desempeño docente? Se tiene los siguientes resultados:

¿El director realiza una evaluación sobre el monitoreo que hace a sus docentes que le permita recoger información relevante sobre el desempeño docente?

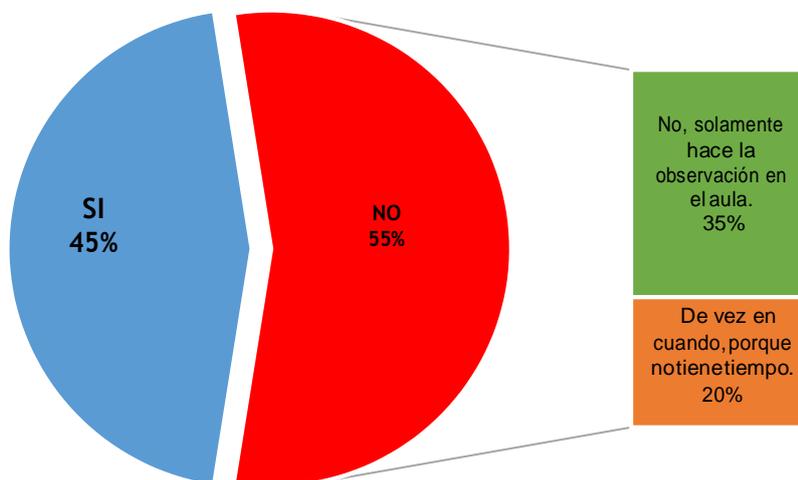


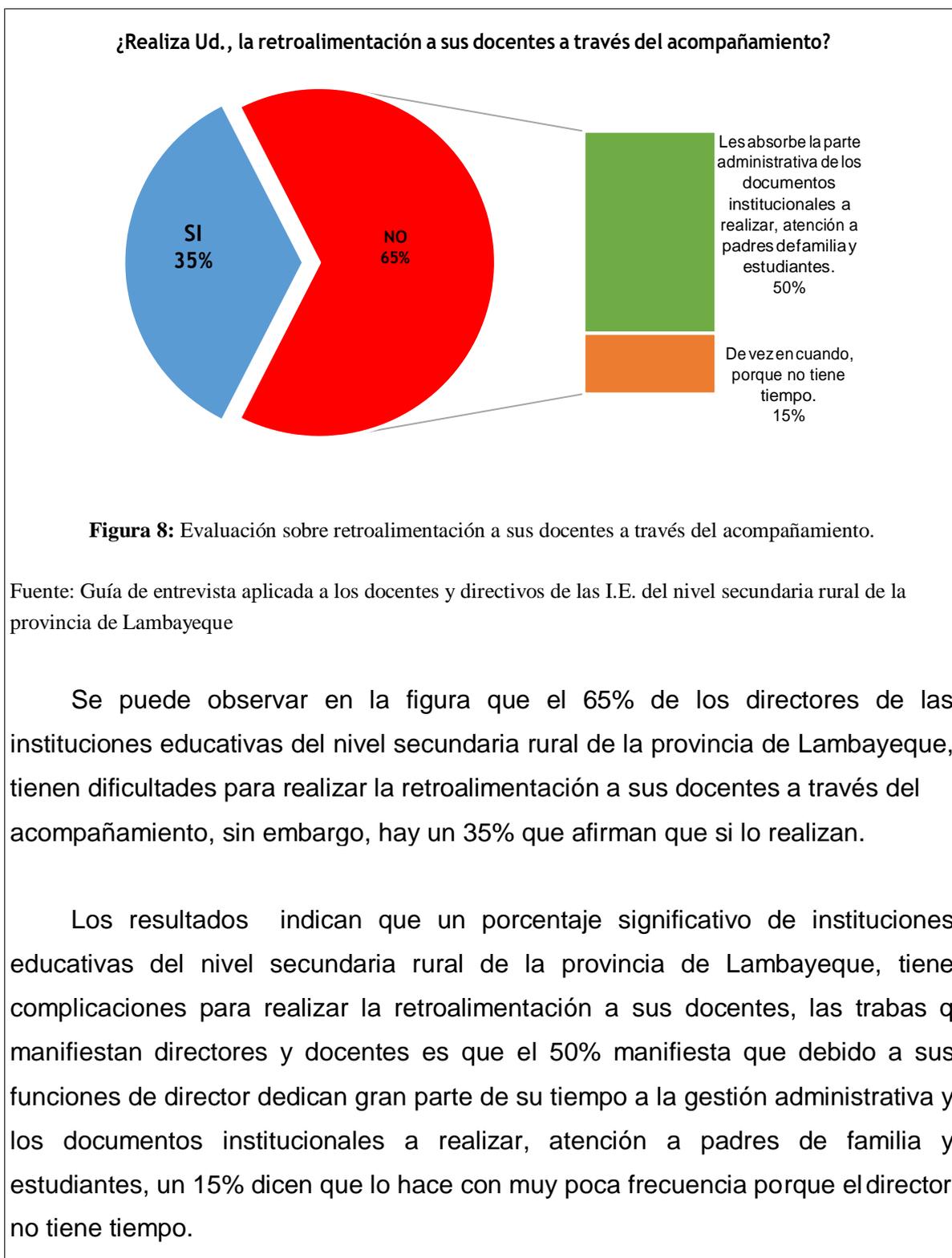
Figura 7: Evaluación sobre el monitoreo que hace a sus docentes que le permita recoger información relevante sobre el desempeño docente.

Fuente: Guía de entrevista aplicada a los docentes y directivos de las I.E. del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque

Se puede observar en la figura que el 55% de los directores de las instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, no evalúan ni monitorean a sus docentes para recoger información relevante sobre el desempeño docente, no obstante, hay un 45% que afirman que si lo hacen.

Los resultados encontrados muestran que un porcentaje significativo de instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, tiene inconvenientes para evaluar y monitorear a sus docentes, las dificultades que manifiestan directores y docentes es que el 35% manifiesta que el director sólo hace la observación en el aula, un 20% dicen que lo hace de vez en cuando porque el director no tiene tiempo.

Ante la **pregunta 8** ¿Realiza Ud., la retroalimentación a sus docentes a través del acompañamiento? Se tiene los siguientes resultados:



Continuando con la evaluación de la Gestión escolar, con respecto a la cuarta dimensión Fortalecimiento de la cultura en las familias, se muestra en la **pregunta 9**: ¿Realiza Ud. acciones para involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas? Se tiene los siguientes resultados:

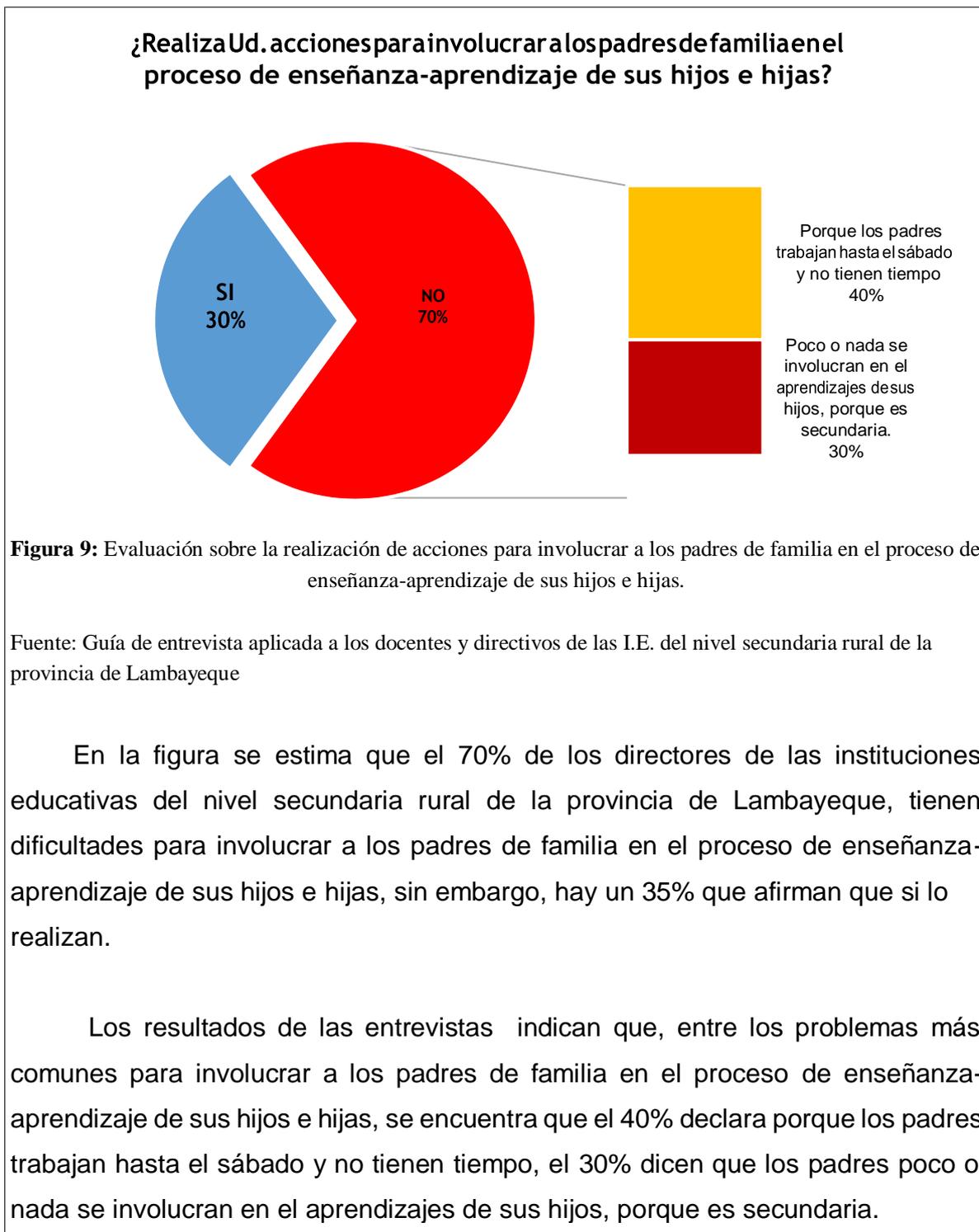


Figura 9: Evaluación sobre la realización de acciones para involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas.

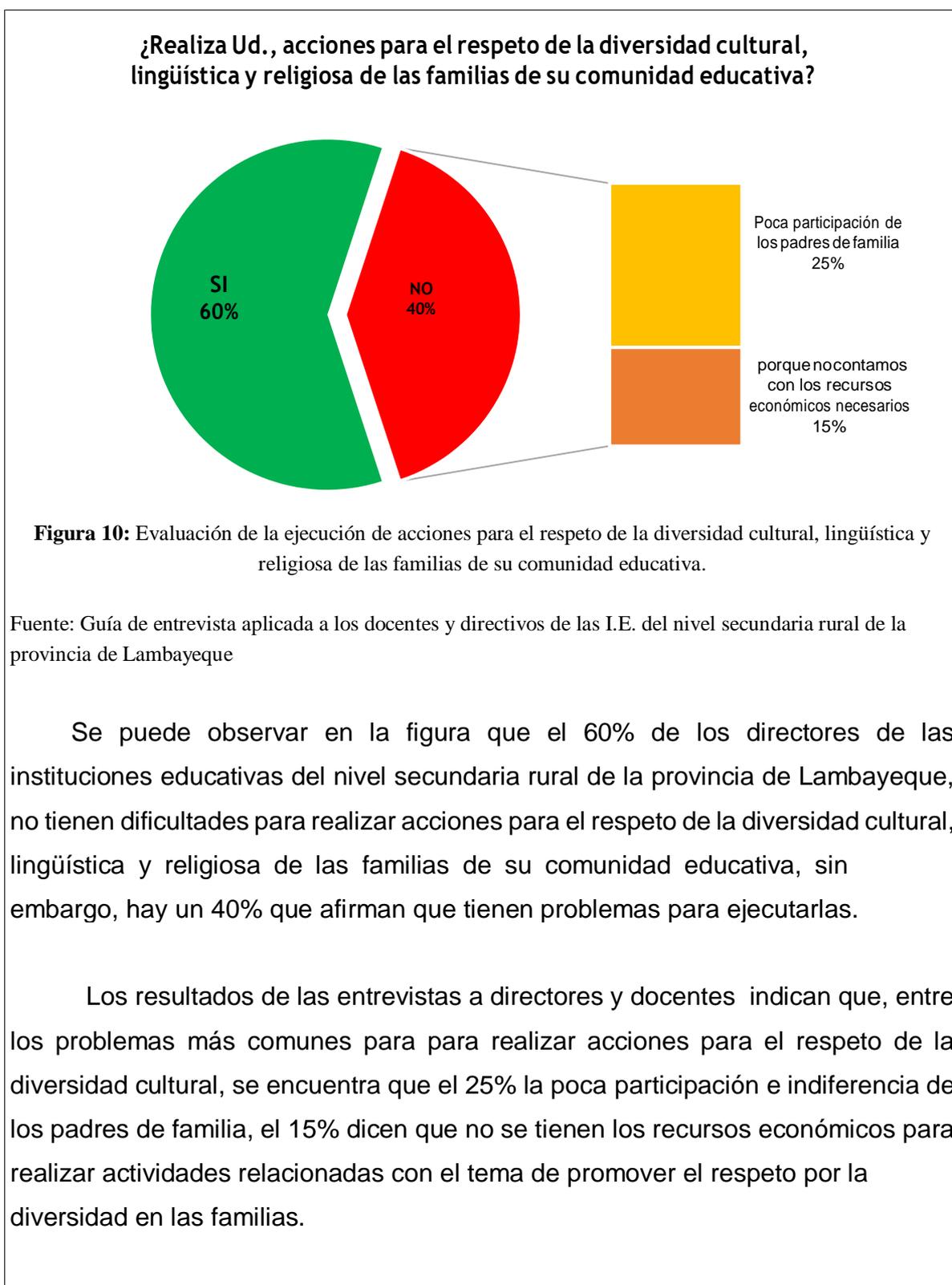
Fuente: Guía de entrevista aplicada a los docentes y directivos de las I.E. del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque

En la figura se estima que el 70% de los directores de las instituciones educativas del nivel secundaria rural de la provincia de Lambayeque, tienen dificultades para involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas, sin embargo, hay un 35% que afirman que si lo realizan.

Los resultados de las entrevistas indican que, entre los problemas más comunes para involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas, se encuentra que el 40% declara porque los padres trabajan hasta el sábado y no tienen tiempo, el 30% dicen que los padres poco o nada se involucran en el aprendizajes de sus hijos, porque es secundaria.

Ante la **pregunta 1** ¿Realiza Ud. acciones para el respeto de la diversidad cultural, lingüística y religiosa de las familias de su comunidad educativa?

Se tiene los siguientes resultados:



4.2 Diseño del Modelo Directivo TRADIS: (Liderazgo transformacional y distribuido)



4.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos con respecto a la dimensión del establecimiento de metas y expectativas de las Instituciones Educativas Rurales, nos demuestran que la gran mayoría de directivos y docentes consideran que no se establecen las metas y expectativas que se debería promover para un buen inicio del año escolar, ya que existe dificultad para realizar el diagnóstico situacional de la escuela que permita identificar las necesidades e intereses de los estudiantes que permita planificar las acciones a considerar para la intervención en la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo.

En cuanto a la existencia de discrepancias entre los docentes, falta de compromisos y limitaciones en el tiempo se hace difícil elaborar en consenso la visión como emanan las normas directivas.

Así también es preocupante analizar que un gran porcentaje de directivos y docentes expresaron que la gran mayoría del personal de las Instituciones Educativas Rurales no ha logrado un adecuado desarrollo emocional y profesional de las características y el perfil que deberían tener los docentes, impidiendo cumplir con el encargo social para el cual han sido designados.

En el instrumento para recoger información se logró observar que los encuestados en su gran mayoría manifestaron que en la Institución Educativa el líder pedagógico no realiza un adecuado proceso de planeamiento, evaluación y soporte de la enseñanza del currículo lo cual contribuye a que no se logre alcanzar la calidad educativa que tanto necesitamos para acreditar las Instituciones Educativas Rurales.

Así también se analizó con respecto la evaluación de la gestión escolar la dimensión del fortalecimiento de la cultura educativa en las familias, en la cual la mayoría de directivos y docentes expresaron que es

un aspecto que no se realiza como se debería debido a la indiferencia de los padres de familia en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus menores hijos lo cual es bastante común en Instituciones Educativas del ámbito rural.

Considerando que el objetivo del presente trabajo es proponer un modelo de liderazgo directivo basado en la teoría del liderazgo transformacional según Leithwood, de Bass y las teorías del liderazgo distribuido, para lo cual aplicando este modelo de liderazgo se contribuiría a mejorar la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de Lambayeque, esperando alcanzar la calidad educativa que tanto anhelan tener las Instituciones Educativas Rurales, propiciando que se brinde un servicio educativo integral y de calidad, acorde a las exigencias del actual mundo globalizado y competitivo.

La propuesta del modelo directivo TRADIS para mejorar la calidad de la gestión escolar, se le denominó así porque tiene como base la teoría de liderazgo transformacional de Leithwood, Bass y las teorías del liderazgo distribuido. La teoría del liderazgo transformacional busca que el directivo desarrolle un liderazgo eficiente en el logro de las metas y los objetivos planificados para reestructurar el contexto de la escuela siendo una institución donde se logre alcanzar la calidad educativa en forma integral.

Por otro lado las teorías del liderazgo distribuido que se basa en que todos los agentes educativos contribuyen al logro de los objetivos y las metas de manera eficaz para lo cual es fundamental aprovechar la habilidades y destrezas de todos los agentes educativos que integran la Institución, siendo además importante generar un adecuado clima de confianza, reflexión, apertura al cambio y colaboración en el logro de las metas trazadas para en forma gradual mejorar la calidad del servicio educativo.

Las teorías del liderazgo compartido hacen partícipes a todos los agentes que pertenecen a la Institución Educativa, por lo que estas relaciones deben ser horizontales y democráticas para el logro de objetivos comunes de todas las personas que la integran. Indicando además que las actitudes y el comportamiento del líder pedagógico influyen enormemente en que se logren resultados del servicio educativo que se brinda con eficiencia y eficacia.

La propuesta del modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las Instituciones educativas de secundaria rural, constituye un novedoso aporte en el campo teórico de la investigación educativa, ya que contribuye a fortalecer y mejorar la capacidad de gestión de los directivos de las Instituciones de las zonas rurales de nuestra región Lambayeque.

La propuesta del modelo de liderazgo directivo TRADIS fue correctamente validada por un grupo de expertos a través de fichas de validación, el cual constituye un importante aporte al campo teórico del liderazgo en las Instituciones, donde el directivo debe ser un líder pedagógico que haga participar a todos los agentes educativos para el logro de las metas y objetivos comunes , lo que se debe generar un clima adecuado, democrático y solidario en todo momento.

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se ha llegado en el presente trabajo son las siguientes:

- El nivel de desarrollo de la gestión escolar en las instituciones educativas estudiadas es deficiente, por lo cual se hace necesario la propuesta del modelo de Liderazgo Directivo TRADIS, para mejorarla y que futuros investigadores puedan seguir implementándola.
- El análisis consciente y reflexivo que sustenta el marco teórico del modelo de liderazgo directivo TRADIS tiene como base la teoría del liderazgo transformacional de Leithwood, Bass y las teorías del liderazgo distribuido.
- El dominio de estrategias, técnicas, métodos y procedimientos en los directivos se hace necesario para el desarrollo de las competencias, que coadyuguen en la mejora de la gestión escolar de las Instituciones educativas rurales del nivel secundario.
- Según el juicio de expertos el modelo de liderazgo directivo TRADIS es válido porque constituye un aporte significativo e innovador para mejorar la calidad de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la región Lambayeque.
- El desarrollo del pensamiento creativo y divergente, así como la construcción de su conocimiento autónomo, que permita tomar decisiones frente a situaciones problemáticas de la realidad cotidiana, hará desarrollar un liderazgo directivo pertinente y adecuado contribuye a optimizar la gestión escolar en las Instituciones Educativas y contribuir al logro de la calidad educativa de Instituciones rurales.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda capacitar a los directivos de forma permanente en gestión educativa y liderazgo pedagógico a través de especializaciones, diplomados y talleres prácticos.
- Promover las actualizaciones permanentes centradas en los diversos enfoques de liderazgo, incidiendo en el transformacional y distribuido para contribuir en la mejora de la gestión directiva en las Instituciones educativas.
- Promover la socialización del modelo directivo TRADIS a las diferentes Instituciones educativas rurales de la provincia por parte de las autoridades educativas a nivel de UGEL para su conocimiento y aplicación, contribuyendo de esta manera en la mejora del servicio educativo.
- El desarrollo de una gestión escolar pertinente, adecuada y de calidad debe formar parte del servicio que se brinde, ofreciendo una educación del más alto nivel, donde se ejerza un liderazgo participativo, democrático y colaborativo dentro un clima de confianza y respeto entre todos los agentes educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altamirano, R. & otros,(2009). Tesis Programa de intervenció n tutorial: "Promoviendo actitudes positivas" para fortalecer la convivencia escolar, en los y las estudiantes del primer grado de educaci3n secundaria de la IE "Manuel Antonio Mesones Muro" - Ferreñafe. U Cesar Vallejo. Chiclayo, Chiclayo, Perú.
- Alvariño, C. (29 de junio de (2000). *Gesti3n Escolar: un estado del arte de la literatura*. p. 15 -43.
- Chiavenato, I. ((1993). *Introducci3n a la Teoría General de la Administraci3n*. . Bogotá, Colombia: Mc Grau Hill.
- Conceptodedefiniciones.de*. (s.f.). Obtenido de <http://conceptodefinicion.de/modelo/>
- Diaz, D., & Delgado, M. ((2014). *Competencias gerenciales para los Directivos de las Instituciones Educativas de Chiclayo: Una propuesta desde la socio formaci3n*. Chiclayo. Recuperado el 30 de junio de 2018
- Roman, F(2016). *Estilos de liderazgo y valores laborales en enfermeras del Hospital José Agurto Tello de Chosica*, Lima, 2016. Recuperado el 30 de junio de 2018, de Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1034>
- Freire, S., & Miranda, A(2014). *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedag3gico y su incidencia sobre el rendimiento acad3mico*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 30 de junio de 2018, de https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56545/ssoar-2014-freire_et_al-El_rol_del_director_en.pdf?sequence=1
- Martínez, Y. (19 de agosto de (2013). *El liderazgo transformacional en la gesti3n educativa de una instituci3n educativa p3blica en el distrito de Santiago de Surco*. 135. Recuperado el 30 de junio de 2018, de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4678>
- Ministerio de Educaci3n. ((2012). *GUIA PARA LA FORMULACI3N E IMPLEMENTACI3N DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL Y DEL PLAN ANUAL DE TRABAJO DE LA IE*.
- Ministerio de Educaci3n. ((2012). *Plan Estrat3gico Sectorial Multianual (Pesem) 2012-2016*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 30 de junio de 2018, de [Recuperadodehttps://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-EDUCACI%C3%93N.pdf](https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-EDUCACI%C3%93N.pdf)

- Ministerio de Educación. ((2015). Diseño curricular Nacional.
- Ministerio de Educación. ((2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016 - 2021 Fase Estratégica del Proceso de Planeamiento Estratégico*. Recuperado el 30 de junio de 2018, de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-EDUCACI%C3%93N.pdf>
- Murillo, F. (2008). *Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. (4e, Editor) Recuperado el 29 de junio de 2018, de Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/551/55140403/>
- NEGOTIUM. (s.f.). *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /*. (F. U. Venezuela, Editor) Recuperado el 2018 de junio de 29, de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>
- Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: Una aproximación conceptual - Universidad & Empresa. Bogota, El Rosado - Colombia. Recuperado el 13 de junio de 2018, de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746005.pdf>
- Redalyc. (s.f.). Recuperado el 30 de junio de 2018, de Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746005.pdf>
- Revista Universidad y empresa. (1 de julio de (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. Recuperado el 30 de junio de 2018, de <https://www.thefreelibrary.com/Liderazgo+distribuido+en+equipos+de+trabajo+%3A+una+aproximacion...-a0451409374>
- Rotta , S (30 de junio de 2018). Recuperado el 30 de junio de 2018, de <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2018/04/46756602-Mapa-de-Riesgo-de-Corrupcion-de-Lambayeque.pdf>
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona: Editorial Granica. Colección Management y contexto. Grupo Editorial Norma.
- Serrano, M. (1991). *Teoría de la comunicación 1. Epistemología y análisis de la referencia*.

NEGOTIUM. (abril de 2008). *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales I*. (F. U. Venezuela, Editor) Recuperado el 2018 de junio de 29, de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>

Portalanza, A. (2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: Una aproximación conceptual - Universidad & Empresa. Bogota, El Rosado - Colombia. Recuperado el 13 de junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746005.pdf>

Redalyc. ((s.f.). Recuperado el 30 de junio de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746005.pdf>

Revista Universidad y empresa. (1 de julio de 2013). Liderazgo distribuido en equipos de trabajo: una aproximación conceptual. Recuperado el 30 de junio de 2018, de <https://www.thefreelibrary.com/Liderazgo+distribuido+en+equipos+de+trabajo%3A+una+aproximacion...-a0451409374>

Rotta , S.(30 de junio de 2018). Recuperado el 30 de junio de 2018, de <https://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2018/04/46756602-Mapa-de-Riesgo-de-Corrupcion-de-Lambayeque.pdf>

Salazar, M.(julio de 2006). El liderazgo transformacional modelo. Recuperado el 05 de julio de 2018, de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>

Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.
Barcelona: Editorial Granica. Colección Management y contexto. Grupo Editorial Norma.

Serrano, M. (1991). *Teoría de la comunicación 1. Epistemología y análisis de la referencia*.

ANEXOS

ANEXO 01:



I. TÍTULO DEL MODELO:

PROPUESTA DEL MODELO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE

II. DATOS INFORMATIVOS

| | |
|------------------------------------|--|
| Institución formadora | : UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO |
| Facultad | : EDUCACIÓN |
| Escuela | ESCUELA DE POST GRADO DOCTORADO EN EDUCACIÓN |
| Unidad de análisis | : <ul style="list-style-type: none">○ IE N° 10196 “NUESTRA SEÑORA DEL CARMEN” - LA PILCA DISTRITO OLMOS,○ IE N° 11245 “JOTORO” - PROGRESO MEDIO DISTRITO JAYANCA,○ IE N° 10232 “HORACIO ZEBALLOS GAMES” - LOS BANCES DISTRITO TÚCUME,○ IE N° 10138 “AGUSTO CASTILLO MURO SIME” - SIALUPE BACA DISTRITO MOCHUMÍ,○ IE N° 10160 “ROSA DE AMÉRICA” - LAGARTERA, DISTRITO DE MÓRROPE. |
| Lugar | : PROVINCIA LAMBAYEQUE DEPARTAMENTO LAMBAYEQUE |
| Áreas de desarrollo | : LIDERAZGO DIRECTIVO Y GESTIÓN ESCOLAR |
| N° de docentes y directores | : 20 |
| Duración | : Del 15 de agosto al 14 de octubre, 2016 |
| Responsable | : Mg. Juana Ysabel Castillo Rivera. |

III. FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO

A nivel de gestión escolar de acuerdo al modelo de liderazgo directivo observado en las escuelas es vertical, bajo desempeño docente, escaso desarrollo de las habilidades comunicativas, débil relaciones interpersonales, escasa comunicación, indiferencia de padres de familia en el aprendizaje de sus hijos e hijas, poca relación y proyección a la comunidad. El directivo debe tener una visión holística de la problemática de su escuela para lograr mejoras en ella. Por lo que se hace necesario desarrollar un modelo que sirva de base para la gestión escolar rural de la provincia de Lambayeque, que es lo que nos caracteriza por la ubicación geográfica, actividades económicas de la población similares, costumbres y por la inmensidad de espacios verdes que la componen. (Ferrer y otros ,2015). Este modelo de gestión siguiendo un sistema articulado con las fases de planificación, implementación, ejecución y evaluación que sugiere la propuesta contribuiría en la mejora, eficacia y eficiencia de los establecimientos escolares rurales del nivel secundario de la provincia de Lambayeque.

IV. DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO:

La propuesta del modelo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque, constituye un conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el o la directora a nivel institucional en la consecución del bien común, pues la cinco instituciones educativas involucradas: IE N° 10196 “Nuestra Señora del Carmen” caserío de La Pilca distrito de Olmos, IE N° 11245 “Jotoro” caserío de Progreso Medio distrito de Jayanca, IE N° 10232 “Horacio

Zaballos Games” caserío Los Bancos distrito de Túcume, IE N° 10138 “Agosto Castillo Muro Sime” ” caserío Sialupe Baca distrito de Mochumí y la IE N° 10160 “Rosa de América” caserío de Lagartera, distrito de Mórrope, servirá para la mejora de la gestión educativa rural.

Se ha considerado los enfoques intercultural y naturalista, así como el Liderazgo transformacional y distribuido, que nos ayuda a identificar nuestras raíces, aceptarnos, sentirnos orgullosos de ellas y sobre todo pasar el legado cultural de generación en generación, ya que fomentar la convivencia entre las personas de diferentes culturas y religiones a través de una mirada centrada en la persona como protagonista y titular de derechos. (Enfoque intercultural, (s.f.), tomando 4 dimensiones que son las siguientes:

1. Establecimiento de metas y expectativas
2. Desarrollo emocional y profesional del recurso humano a través de estímulos y capacitación
3. Planeamiento, evaluación y soporte de la enseñanza y el currículo
4. Fortalecimiento de la cultura educativa en las familias.

Schmelkes (1995) nos proporcionará un modelo abarcativo de gestión escolar que tiene que ver con la atención hacia tres grandes campos de relación que el directivo debe atender:

El cumplimiento de los objetivos, las metas institucionales y la satisfacción de las necesidades individuales, de quienes están involucrados en la tarea educativa; Schmelkes, nos habla de: 1. La relación hacia los profesores y lo que pasa en el aula con el currículo y los alumnos, 2. La relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos maestros-maestros-comunidad escolar y finalmente 3. La relación hacia la autoridad escolar y comunidad poblacional es decir el contexto externo o entorno estratégico. La atención de esos tres grandes campos de relación, de una manera adecuada por parte del directivo escolar, para llevar a la institución escolar hacia las metas

organizacionales puede ser considerada como Gestión Escolar (Navarro, 1999:40)

Nuestra propuesta de Modelo directivo TRADIS, se desarrollan en tres meses, del 15 de agosto al 14 de octubre del año 2016, se toma en cuenta el primer lugar para construir el “Perfil del Líder directivo TRADIS”, trabajar e interiorizar tres dimensiones: Dimensión personal (Burns y Bass) o intrapersonal 3 talleres, Dimensión interpersonal 3 talleres, y Liderazgo directivo TRADIS 4 talleres, que en total suman 10 talleres, para diseñar la propuesta del Modelo.

V. OBJETIVOS DEL MODELO DIRECTIVO TRADIS:

5.1. Objetivo General del modelo:

Mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

5.2. Objetivos específicos:

- Diagnosticar el proceso de gestión escolar en cinco Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.
- Diseñar las fases y estrategias para el desarrollo de competencias directivas.

VI. VÍNCULO INTERDISCIPLINARIO O INTERINSTITUCIONAL DEL MODELO

El modelo se desarrolla en el área de Gestión Educativa y está relacionado con el manejo de los indicadores de la misma, por medio del liderazgo directivo TRADIS, que involucra de manera transversal la institucionalidad de cada plantel, por ello se dice que es interinstitucional y abarca en paralelo las áreas: institucional, administrativo, pedagógica y comunitaria, ya que involucra a todos los actores de las cinco instituciones educativas del ámbito rural de la provincia de Lambayeque.

6.1. Área de Gestión institucional.- Abarca la forma cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la Institución educativa, construcción de normas de convivencia, Alianzas estratégicas, y labor de dirección en lo relacionado a la en lo corresponde a la planificación y documentación administrativa propia de cada

institución, con fin de hacer mucho más operativos y simplificados los tramites en su gestión, teniendo como eje la transformación de los procesos para una mejor convivencia escolar.

6.2. Pedagógica Curricular.- Son las acciones educativo-metodológicas en el desarrollo del proceso de enseñanza- aprendizaje, de todas las área curriculares y que se ven reflejadas en la propuesta pedagógica, que recoja las experiencias de las instituciones educativas involucradas para replicar las experiencia exitosas y realizar campañas de rescate cultural para que sirva a nuestra institución educativa como un centro de acopio del saber popular, teniendo como eje el liderazgo transformacional y distributivo.

6.3. Administrativa. - Se encuentra el cumplimiento de la normatividad, monitoreo y acompañamiento de las funciones de dirección de aquí que radica la importancia de ir organizando la documentación administrativa con criterio técnico y distribución de tareas, tal como lo recomienda nuestra liderazgo distribuido, para constituir un acopio de experiencias para compartir de la gestión administrativa.

6.4. Organizativa. - Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (calendario escolar, concursos, etc.), la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno las prácticas cotidianas.

6.5. Participación Social- Es una respuesta a las necesidades de la comunidad, en una reciprocidad de relaciones de la escuela con el entorno, los Padres y madres de familia, las organizaciones de la localidad, por las redes de apoyo, las instituciones educativas involucradas.

VII. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO:

El modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque, se desarrolla cumpliendo las siguientes características:

7.1. Interdisciplinar.- Porque abarca cuatro áreas Institucional,

pedagógica, administrativa y comunitaria.

- 7.2. Dinámico.-** Porque se emplea metodología activa, desarrollando aprendizaje en otros escenarios fuera de las aulas , extendiéndose hacia la comunidad con una Posibilidad de interaprendizaje directivo.
- 7.3. Integral.-** Porque abarca a toda la persona y sobre todo el aspecto Psíquico, biológico y social del ser humano, buscamos implícitamente mejorar las relaciones interpersonales y elevar la eficacia del clima institucional saludable, recíproco entre directivos y docentes.
- 7.4. Participativo.-** Porque permite la participación activa de los y las involucrados en el proceso de construcción del modelo.
- 7.5. Reflexivo.-** Permite reflexionar de lo que se viene desarrollando entre equipo directivo y docentes, tomando en consideración sus propias emociones, sentimientos, motivación y cambios en las estructuras sociales de la comunidad con enfoque etnográfico.

VIII. FASES DEL MODELO

El modelo tiene cuatro fases:

- 8.1. Planificación.-** Como gerente educativo y estrategia, en toda administración hay que iniciar por la etapa o fase de planificación, primero de la investigación, tipo de proyecto, el tema y objeto de estudio, elección de la población, en este caso II.EE. focalizadas, con características de ruralidad. Prever los Recursos humanos, materiales y financieros.
- 8.2. Implementación.-** Como el modelo es una propuesta, se trabajan talleres en diez espacios de tiempo, los cuales están dirigidos para directivos y docentes, en los que se trabajaran los siguientes temas: Perfil del Líder Pedagógico: Dimensión personal (Burns y Bass) (3), Dimensión interpersonal (3), y liderazgo directivo TRADIS (4), siendo en total 10 Talleres de liderazgo directivo TRADIS, los cuales serán proporcionados por la estudiante de doctorado.
- 8.3. Ejecución.-** Es la fase donde se ejecuta los talleres, empezando con la sensibilización, aplicación de instrumentos para el recojo de información diagnóstica y luego la formación en liderazgo directivo TRADIS, uniendo el liderazgo Transformacional y el distribuido, etc. Para lo cual se

desarrollarán los siguientes talleres:

1.- Sensibilización para aplicación instrumentos recojo de datos para el diagnóstico.



Dimensión personal (Burns y Bass)

2.- Gestión del talento humano

3.- Trabajo en equipo, colaborativo y comunidades de interaprendizaje.

4.- Una dirección escolar para el cambio: Monitoreo (proceso de soporte) y acompañamiento



Dimensión interpersonal

5.- Motivación y estimulación

6.- Relaciones interpersonales

7.- Habilidades sociales para una labor efectiva, eficiente y eficaz.



Talleres de liderazgo educativo TRADIS

8.- Convivencia escolar saludable

9.- Laboratorio de documentos de gestión (PEI, RI, PAT, MOF) por procesos

10- Manejo y control de emociones

8.4. Evaluación.- Solo será una evaluación diagnóstica, al inicio de los talleres, que se empiezan el 15 de agosto del 2016 y concluyen el 14 de octubre del mismo año, con el fin de hacer sustentable la propuesta del modelo y al final se concluye con la presentación del informe de tesis.

IX. PLAN ESTRATEGICO DEL MODELO

Para planificar los talleres del modelo de liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque, se ha tenido en cuenta, como marco teórico, los estudios desarrollados en dos líneas muy bien marcadas y diferenciadas:

Primero establecer un modelo de liderazgo directivo mixto llamado TRADIS, que es la fusión de dos vertientes el Transformacional y el distribuido, que lo hace característico y genuino y por el otro el trabajo en sí de la gestión escolar, con sus características propias del trabajo directivo, entre las que se cuentan:

Actividades, funciones, responsabilidades y el uso del factor tiempo; unido a ello las buenas relaciones interpersonales que deben imperar en toda

organización saludable, en un marco de horizontalidad sin perder la jerarquía y distribuyendo o compartiendo el liderazgo con el equipo de trabajo, aprovechando sus carismas, habilidades y respetando sus propios comportamientos dentro de la organización educativa, que dirige y que acompaña la gestión, a fin de lograr una eficiente y eficaz gestión, como producto de la primera línea de trabajo.

En la planificación y constructo de los instrumentos de recojo de información se han utilizado tomando en cuenta cuatro dimensiones siguientes:

1. Establecimiento de metas y expectativas
2. Desarrollo emocional y profesional del recurso humano a través de estímulos y capacitación
3. Planeamiento, evaluación y soporte de la enseñanza y el currículo
4. Fortalecimiento de la cultura educativa en las familias.

A su vez estas se convierten en variables intervinientes de las cuales se desprenden 13 componentes y a su vez generan 14 ítems, con lo que se construye el instrumento para el recojo de datos diagnósticos.

X. RECURSOS, MEDIOS Y MATERIALES PARA EL MODELO:

Material impreso previamente seleccionado según las fechas establecidas, materiales audiovisuales como: diapositivas, historias, videos, canciones, dinámicas, equipos multimedia, audiovisuales, etc., dirigidos para la formación de un directivo.

Se emplearán los siguientes equipos, medios y materiales: TV, CD, computadora, presentaciones multimedia (diapositivas), Internet, Folletos con historias de la localidad, rotafolio, con láminas, afiches, fichas informativas, copias e impresiones, papel sabana, plumones, cinta, diversos útiles escolares y de escritorio, recortes de revistas y/o periódicos, etc.

XI. SISTEMA DE EVALUACIÓN.

Se trabaja con un sistema de evaluación cualitativa, porque se proyecta a incrementar el conocimiento sobre su propia realidad como líder pedagógico del ámbito rural, se proyecta la evaluación de modelo con la matriz para el desarrollo de actividades del modelo de Liderazgo directivo TRADIS (ANEXO N° 1) y luego

la matriz de evaluación por juicio de expertos, a fin de validar el modelo. (ANEXO N° 8).

Con respecto a la matriz para el desarrollo de actividades del modelo de Liderazgo directivo TRADIS, se desarrollan siguiendo el esquema o matriz siguiente:

1. Número y título del taller
2. Datos informativos, Contiene:
 - 1.1. Nombre de la Institución Educativa:
 - 1.2. Nombre del Área:
 - 1.3. Nombre del Director:
 - 1.7. Nombre de los docentes participantes:
 - 1.8. Fecha de la sesión o taller:
 - 1.9 N° de horas o duración de la sesión o taller:
3. Aprendizaje esperado:
4. Desarrollo del taller (observan, reflexionan, personalización y acción) en cuatro momentos de la metodología ORPA:

| Momentos | Estrategias | Medios y materiales |
|--------------------------------|---|--|
| OBSERVACIÓN (O) | Videos, diapositivas, láminas, imágenes, revistas, folletos, etc. | De acuerdo a lo propuesto en cada taller. |
| REFLEXIÓN (R) | Responde a las interrogantes: | En base al Diálogo y Debate |
| PERSONALIZACIÓN (P) | De acuerdo al primer punto y en base a las interrogantes, se ejecuta las actividades o preparación de materiales. | Lámina, Fichas, Cinta, Plumones, Papelotes, etc. |
| ACCIÓN (A) | Es la parte más importante, donde él o equipo directivo y docentes, pone en práctica o ejecuta las diferentes tareas, actividades o acciones que se les encarga, en los tres momentos anteriores o propuestos por ellos mismos. | Materiales diversos concluyen proyectos. |

5. Indicador de Evaluación:

6. Bibliografía:

7. Anexos (cantidad, códigos y fuente)

XII. BIBLIOGRAFÍA

12.1 (Altamirano. Vásquez & otros, (2009)

12.2. (Ministerio de Educación, (2012)

12.3. (Ministerio de Educación, (2015)

XIII. Diseño del Modelo Directivo TRADIS: (Liderazgo transformacional y distribuido)



XIV. CRONOGRAMA TALLERES DE LA PROPUESTA DEL MODELO:

| CRONOGRAMA DE TALLERES PROPUESTA DEL MODELO Planificación de talleres propuesta del “Modelo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque” | | | | | | |
|--|------------|--|---|---|-------------|---|
| N° | FECHA | CONTENIDOS/TALLERES | ACTIVIDADES | ESTRATEGIA | EVALUACIÓN | RECURSO |
| 01 | 15-08-2016 | TALLER N° 01 Talleres de liderazgo directivo TRADIS | Sensibilización y Aplicación encuesta a los directivos de las 5 II. EE. focalizadas | Visita a cada II.EE. focalizada Los espejos | Diagnóstica | Anexo 04 Copias Encuesta |
| | 16-08-2016 | 1.- Sensibilización para aplicación instrumentos recojo de datos para el diagnóstico. | Sensibilización y Aplicación encuesta a los docentes de las 5 II. EE. focalizadas | | Diagnóstica | Anexo 05 Copias Encuesta |
| 02 | 19-08-2016 | TALLER N° 02 Dimensión Intrapersonal 2.- Gestión del talento humano | OBJETIVO: Conocer, interiorizar y valorar aspectos del conocimiento personal | Metodología ORPA Ventana de Johari | Cualitativa | Copias Informativas y Proyector |
| 03 | 26-08-2016 | TALLER N° 03 Dimensión Intrapersonal 3.- Trabajo en equipo, colaborativo y comunidades de interaprendizaje. | OBJETIVO: Reconocer el trabajo colaborativo del docente como soporte para el logro de metas institucionales | Metodología ORPA Dinámica “De colores” | Cualitativa | Copias Informativas y Proyector - música |
| 04 | 2-09-2016 | TALLER N° 04 Dimensión Intrapersonal 4.- Una dirección escolar para el cambio: Monitoreo (proceso de soporte) acompañamiento | OBJETIVO: Valorar la labor docente como un eje fundamental para la consecución de los objetivos educacionales | Metodología ORPA Dinámica “La Orquesta” | Cualitativa | Copias Informativas Resoluciones y Proyector - música |
| 05 | 9-09-2016 | TALLER N° 05 Dimensión Interpersonal 5.- Motivación y estimulación | OBJETIVO: Despertar la fuerza de voluntad del docente, con el reconocimiento al trabajo pedagógico e institucional bien hecho | Metodología ORPA Dinámica “El árbol de problemas” | Cualitativa | Copias Informativas Resoluciones y Proyector - música |

| | | | | | | |
|----|------------|--|--|---|-------------|--|
| 06 | 16-09-2016 | TALLER N° 06 Dimensión Interpersonal 6.- Relaciones interpersonales | OBJETIVO: Promover buena relaciones interpersonales entre todos los estamentos educativos de la institución educativa | Metodología ORPA Dinámica “Haz a otro lo que quieres que han contigo” | Cualitativa | Copias Informativas y Proyector - música |
| 07 | 23-09-2016 | TALLER N° 07 Dimensión Interpersonal 7.- Habilidades sociales para una labor efectiva, eficiente y eficaz. | OBJETIVO: Practicar y aceptar cumplidos, para enseñar con el ejemplo a nuestros estudiantes | Metodología ORPA Dinámica “Decisiones” | Cualitativa | Copias Informativas y Proyector - música |
| 08 | 30-09-2016 | TALLER N° 08 Talleres de liderazgo directivo TRADIS 8.- Convivencia escolar saludable | OBJETIVO: Reconocer las buenas prácticas educativas para mejorar la convivencia escolar y hacerla saludable dentro y fuera de la institución | Metodología ORPA Dinámica “Cuidando al cuidador” | Cualitativa | Copias Informativas y Proyector - música |
| 09 | 7-10-2016 | TALLER N° 09 Talleres de liderazgo directivo TRADIS 9.- Laboratorio de documentos de gestión (PEI, RI, PAT, MOF) por procesos | OBJETIVO: Validar los documentos de gestión, utilizando el Software del Minedu, como soporte para la modernización de la gestión institucional | Metodología ORPA Laboratorio | Cualitativa | Copias Informativas PC, internet y Proyector |
| 10 | 14-10-2016 | TALLER N° 10 Talleres de liderazgo directivo TRADIS 10- Manejo y control de emociones - Clausura | OBJETIVO: Agradecer a los docentes y directivos de las 5 II. EE. focalizadas, beneficiar del modelo. | Metodología ORPA Dinámica “El camino del amor” | Cualitativa | Copias Informativas y Proyector - música |

ANEXO N° 02

Tabla 6

Criterios de rigor en la investigación cualitativa

| CRITERIOS | CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO | PROCEDIMIENTOS |
|--|--|---|
| Credibilidad Valor de la verdad/ autenticidad | Aproximación de los resultados de una investigación frente al tópico observado Los resultados derivados de la investigación no son generalizables pero transferibles. | <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados fueron reconocidos verdaderos por los expertos • Descripción detallada del contexto y de los expertos. |
| Transferibilidad Aplicabilidad | La complejidad de la investigación ha demostrado la estabilidad de los dato. Y hace posible la replicabilidad del estudio | <ul style="list-style-type: none"> • Acopio suficiente de datos • A través de expertos |
| Consistencia Dependencia/ replicabilidad | Permite evaluar el logro de los objetivos plateados y conocimiento del fenómeno de estudio | <ul style="list-style-type: none"> • Descripción detallada del proceso de recogida, análisis e interpretación de los datos • Re flexibilidad del investigador |
| Relevancia | | <ul style="list-style-type: none"> • Se ha calculado un índice de relevancia con los expertos • Comprensión amplia del fenómeno por parte de los expertos • Correspondencia entre la justificación y los resultados obtenidos. |

Fuente: Fuente: Elaboración propia

ANEXO Nº 03

Tabla 7

Criterios éticos de la investigación cualitativa

| CRITERIOS | CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO |
|--------------------------|---|
| Consentimiento informado | El trabajo con informantes de ha realizado en forma individual, se informó del uso que se daría a la información obtenida |
| Confidencialidad | El uso que se ha dado a la información ha sido exclusivamente para el trabajo de investigación realizado |

Fuente: Elaboración propia



ANEXO Nº 04

**GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEL NIVEL
DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE**

| | |
|--|---------------|
| FECHA: | HORA: |
| LUGAR: | CARGO: |
| ENTREVISTADO(A): | |
| TEMA: El desarrollo de la gestión escolar en las Instituciones educativas del nivel secundario rural. | |

Estimado directivo:

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información sobre el desarrollo de la gestión escolar en las Instituciones Educativas del nivel secundario en el ámbito rural de la provincia de Lambayeque.

Esperando que su opinión sea objetiva y con amplia libertad para expresar lo que usted piensa, su valioso aporte contribuirá a la realización del presente trabajo de investigación.

1.-¿Tiene dificultad para realizar el diagnóstico situacional de su Institución Educativa? ¿Por qué?

2.-¿Se le hace difícil elaborar la visión compartida con los docentes de su Institución educativa? Fundamenta su respuesta.

3.-¿Ud., como directivo promueve el desarrollo emocional y profesional de sus docentes? ¿Cómo lo hace?

4.-¿Conoce las particularidades cognitivas y emocionales de sus docentes para darles atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses? Fundamenta tu respuesta.

5.- ¿Aplica ud., estrategias metodológicas para realizar el trabajo Colegiado con sus docentes? Fundamenta tu respuesta.

6.-¿Ha promovido la formación de equipos de trabajo docente interdisciplinarios, con autonomía, toma de decisiones y capacidad de propuesta? Fundamenta tu respuesta.

7.-¿Realiza una evaluación sobre el monitoreo que hace a sus docentes que le permita recoger información relevante sobre el desempeño docente?

8.-¿Realiza Ud., la retroalimentación a sus docentes a través del acompañamiento? ¿Cómo lo hace?

9.-¿Realiza Ud., acciones para involucrar a los padres de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos e hijas? Fundamenta tu respuesta.

10.-¿Realiza Ud., acciones para el respeto de la diversidad cultural, lingüística y religiosa de las familias de su comunidad educativa? Fundamenta tu respuesta.



GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL NIVEL DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE

| | |
|--|---------------|
| FECHA: | HORA: |
| LUGAR: | CARGO: |
| ENTREVISTADO(A): | |
| TEMA: El desarrollo de la gestión escolar en las Instituciones educativas del nivel secundario rural. | |

Estimado docente:

La presente entrevista tiene como finalidad obtener información sobre el desarrollo de la gestión escolar en las Instituciones Educativas del nivel secundario en el ámbito rural de la provincia de Lambayeque.

Esperando que su opinión sea objetiva y con amplia libertad para expresar lo que usted piensa, su valioso aporte contribuirá a la realización del presente trabajo de investigación.

1.-¿Su director se interesa en que participe en la realización del diagnóstico situacional de su Institución Educativa? Fundamenta tu respuesta.

2.-¿Promueve su director su participación en la elaboración de la visión compartida de su Institución educativa? Fundamenta su respuesta.

3.-¿Siente que su director promueve su desarrollo emocional y profesional ? ¿Cómo lo hace?

4.-¿Su director se preocupa en conocer sus particularidades cognitivas y emocionales para darle atención personalizada de acuerdo a sus necesidades e intereses? Fundamenta tu respuesta.

5.- ¿Su director aplica estrategias metodológicas al realizar con Ud., el trabajo Colegiado ? Fundamenta tu respuesta.

6.- ¿Su director promueve la formación de equipos de trabajo docente interdisciplinarios, otorgándoles autonomía, toma de decisiones y capacidad de propuesta? Fundamenta tu respuesta.

7.-¿ Su director emplea un instrumento de recojo de información Cuando realiza el monitoreo durante la sesión de aprendizaje?

8.-¿Realiza su director la retroalimentación a través del acompañamiento? ¿Cómo lo hace?

ANEXO N° 05

**MATRIZ DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DEL MODELO DE
LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS**

| | | |
|---|--------------------|-------------------------------|
| 1. Título y número del taller | | |
| 2. Datos informativos generales: | | |
| N° Taller | Fecha: | N° de horas: |
| 3. Aprendizaje Esperado: | | |
| 4 Desarrollo de la sesión: | | |
| MOMENTOS | ESTRATEGIAS | MEDIOS Y MATERIALS |
| OBSERVACIÓN (O) | | |
| REFLEXIÓN (R) | | |
| PERSONALIZACIÓN (P) | | |
| ACCIÓN (A) | | |
| 5. Indicador de Evaluación: | | |
| 6. Bibliografía: | | |
| 7. Anexos (cantidad, códigos y fuente) | | |

ANEXO N° 06



FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEL NIVEL DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE

EXPERTO : *Dr. Luis Montenegro Camacho*

FECHA : *Agosto 2016*

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Instrucciones: Marque con una aspa (X), según considere conveniente.

| N° DE ITEM | VALIDEZ DEL CONTENIDO | | VALIDEZ DEL CRITERIO | | VALIDEZ DEL CONSTRUCTO | | PUNTAJE | OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS |
|--------------|--|--------|--|--------|---|--------|-----------|----------------------------|
| | El ítem está formulado en forma adecuada, clara y concisa. | | El ítem permite determinar el diagnóstico de la gestión escolar. en la I.E | | El ítem responde al objetivo de la presente guía de entrevista. | | | |
| | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | | |
| 01 | X | | X | | X | | 3 | |
| 02 | X | | X | | X | | 3 | |
| 03 | X | | X | | X | | 3 | |
| 04 | X | | X | | X | | 3 | |
| 05 | X | | X | | X | | 3 | |
| 06 | X | | X | | X | | 3 | |
| 07 | X | | X | | X | | 3 | |
| 08 | X | | X | | X | | 3 | |
| 09 | X | | X | | X | | 3 | |
| 10 | X | | X | | X | | 3 | |
| TOTAL | | | | | | | 30 | |

ESCALA:

| | | | |
|--------|---------|----------|-----------|
| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|--------|---------|----------|-----------|

| | | | |
|----------|-----------|------------|------------|
| De 0 a 5 | De 6 a 13 | De 14 a 20 | De 21 a 30 |
|----------|-----------|------------|------------|



Dr. Luis Montenegro Camacho
DNI N° 6672939



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEL NIVEL DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE

EXPERTO : *Dra. María Elena Cotrina Cabrerá.*

FECHA : Agosto 2016

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Instrucciones: Marque con una aspa (X), según considere conveniente.

| N° DE ITEM | VALIDEZ DEL CONTENIDO | | VALIDEZ DEL CRITERIO | | VALIDEZ DEL CONSTRUCTO | | PUNTAJE | OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS | |
|--------------|--|--------|--|--------|---|--------|---------|----------------------------|--|
| | El ítem está formulado en forma adecuada, clara y concisa. | | El ítem permite determinar el diagnóstico de la gestión escolar. en la I.E | | El ítem responde al objetivo de la presente guía de entrevista. | | | | |
| | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | | | |
| 01 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 02 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 03 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 04 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 05 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 06 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 07 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 08 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 09 | X | | X | | X | | 3 | | |
| 10 | X | | X | | X | | 3 | | |
| TOTAL | | | | | | | | 30 | |

ESCALA:

| | | | |
|--------|---------|----------|-----------|
| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|--------|---------|----------|-----------|

| | | | |
|----------|-----------|------------|------------|
| De 0 a 5 | De 6 a 13 | De 14 a 20 | De 21 a 30 |
|----------|-----------|------------|------------|

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DEL TERCER NIVEL
[Firma]
Dra. María Elena Cotrina Cabrera
JEFE DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Dra. *María Elena Cotrina Cabrera*
DNI N°*16.70.2840*.....



ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS DEL NIVEL DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE

EXPERTO : *Jeovana Estela De los Santos Exebio*

FECHA : Agosto 2016

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Instrucciones: Marque con una aspa (X), según considere conveniente

| N° DE ITEM | VALIDEZ DEL CONTENIDO | | VALIDEZ DEL CRITERIO | | VALIDEZ DEL CONSTRUCTO | | PUNTAJE | OBSERVACIONE S/ SUGERENCIAS |
|--------------|--|--------|---|--------|---|--------|-----------|--------------------------------|
| | El ítem está formulado en forma adecuada, clara y concisa. | | El ítem permite determinar el diagnóstico de la gestión escolar en la I.E | | El ítem responde al objetivo de la presente guía de entrevista. | | | |
| | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | | |
| 01 | X | | X | | X | | 3 | |
| 02 | X | | X | | X | | 3 | |
| 03 | X | | X | | X | | 3 | |
| 04 | X | | X | | X | | 3 | |
| 05 | X | | X | | X | | 3 | |
| 06 | X | | X | | X | | 3 | |
| 07 | X | | X | | X | | 3 | |
| 08 | X | | X | | X | | 3 | |
| 09 | X | | X | | X | | 3 | |
| 10 | X | | X | | X | | 3 | |
| TOTAL | | | | | | | 30 | |

ESCALA:

| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|----------|-----------|------------|------------|
| De 0 a 5 | De 6 a 13 | De 14 a 20 | De 21 a 30 |

Dra. *Jeovana Estela De los Santos Exebio*
DNI N° *7512218*

ANEXO 07



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA
APLICADA A LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DEL ÁREA
RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE**

EXPERTO : *Dr. Luis Montenegro Camacho.*

FECHA : Agosto del 2016

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Instrucciones: Marque con una aspa (X), según considere conveniente.

| N° DE ÍTEM | VALIDEZ DEL CONTENIDO | | VALIDEZ DEL CRITERIO | | VALIDEZ DEL CONSTRUCTO | | PUNTAJE | OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS |
|--------------|--|--------|---|--------|---|--------|-----------|-------------------------------|
| | El ítem está formulado en forma adecuada, clara y concisa. | | El ítem permite determinar el diagnóstico de la gestión escolar. en la I.E. | | El ítem responde al objetivo de la presente guía de entrevista. | | | |
| | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | | |
| 01 | X | | X | | X | | 3 | |
| 02 | X | | X | | X | | 3 | |
| 03 | X | | X | | X | | 3 | |
| 04 | X | | X | | X | | 3 | |
| 05 | X | | X | | X | | 3 | |
| 06 | X | | X | | X | | 3 | |
| 07 | X | | X | | X | | 3 | |
| 08 | X | | X | | X | | 3 | |
| TOTAL | | | | | | | 24 | |

ESCALA:

| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|----------|-----------|------------|------------|
| De 0 a 5 | De 6 a 13 | De 14 a 17 | De 18 a 24 |

Dr. Luis Montenegro Camacho
DNI N° 16672474



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DEL ÁREA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE.

EXPERTO: *Dra. María Elena Cotrina Cabrera*

FECHA : Agosto del 2016

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Instrucciones: Marque con una aspa (X), según considere conveniente.

| N° DE ÍTEM | VALIDEZ DEL CONTENIDO | | VALIDEZ DEL CRITERIO | | VALIDEZ DEL CONSTRUCTO | | PUNTAJE | OBSERVACIONES/ SUGERENCIAS |
|--------------|--|--------|--|--------|---|--------|-----------|-------------------------------|
| | El ítem está formulado en forma adecuada, clara y concisa. | | El ítem permite determinar el diagnóstico de la gestión escolar en la I.E. | | El ítem responde al objetivo de la presente guía de entrevista. | | | |
| | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | | |
| 01 | X | | X | | X | | 3 | |
| 02 | X | | X | | X | | 3 | |
| 03 | X | | X | | X | | 3 | |
| 04 | X | | X | | X | | 3 | |
| 05 | X | | X | | X | | 3 | |
| 06 | X | | X | | X | | 3 | |
| 07 | X | | X | | X | | 3 | |
| 08 | X | | X | | X | | 3 | |
| TOTAL | | | | | | | 24 | |

ESCALA:

| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|----------|-----------|------------|------------|
| De 0 a 5 | De 6 a 13 | De 14 a 17 | De 18 a 24 |

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE EDUCACION
UNIDAD DE GESTION EDUCATIVA LOCAL - PUNTAPEPE

Dra. María Elena Cotrina Cabrera
JEFE DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Dra. *María Elena Cotrina Cabrera*
DNI N° *16702890*



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DE LA GUIA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DOCENTES DEL NIVEL SECUNDARIO DEL ÁREA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE.

EXPERTO : *Yeovana Estela De las santas Exebis*

FECHA : Agosto del 2016

OBJETIVO: Diagnosticar el nivel de la gestión escolar de las Instituciones Educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque.

Instrucciones: Marque con una aspa (X), según considere conveniente

| N° DE ÍTEM | VALIDEZ DEL CONTENIDO | | VALIDEZ DEL CRITERIO | | VALIDEZ DEL CONSTRUCTO | | PUNTAJE | OBSERVACIONE S/ SUGERENCIAS |
|--------------|--|--------|--|--------|---|--------|-----------|--------------------------------|
| | El ítem está formulado en forma adecuada, clara y concisa. | | El ítem permite determinar el diagnóstico de la gestión escolar en la I.E. | | El ítem responde al objetivo de la presente guía de entrevista. | | | |
| | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | Si (1) | No (0) | | |
| 01 | X | | X | | X | | 3 | |
| 02 | X | | X | | X | | 3 | |
| 03 | X | | X | | X | | 3 | |
| 04 | X | | X | | X | | 3 | |
| 05 | X | | X | | X | | 3 | |
| 06 | X | | X | | X | | 3 | |
| 07 | X | | X | | X | | 3 | |
| 08 | X | | X | | X | | 3 | |
| TOTAL | | | | | | | 24 | |

ESCALA.

| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|----------|-----------|------------|------------|
| De 0 a 5 | De 6 a 13 | De 14 a 17 | De 18 a 24 |

Yeovana Estela De las santas Exebis

Dra. *Yeovana E. De las santas Exebis*
DNI N° *7412218*

ANEXO 08



FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DEL MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE.

EXPERTO : Dr. Luis Montenegro Camacho

FECHA : Agosto del 2016

OBJETIVO : Validar la propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la Gestión Escolar.

| CRITERIOS CATEGORÍAS | EXCELENTE (4 pts) | BUENO (3 pts) | REGULAR (2 pts) | DEFICIENTE (1 pts) | P U N T A J E |
|---|--|---|---|---|---------------------------------|
| Bases Teóricas | El modelo de liderazgo directivo presenta un consistente y sólido sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo presenta un consistente sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo presenta regular sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo no tiene sustento teórico y científico. | 4 |
| Objetivo General | Se cumple con rigurosidad el objetivo general del trabajo de investigación. | Se cumple con el objetivo general de trabajo de investigación. | Se cumple parcialmente con el objetivo general de trabajo de investigación. | No se cumple con el objetivo general del trabajo de investigación. | 4 |
| Creativo e innovador | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es altamente creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es poco creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo no es creativa e innovadora. | 4 |
| Dimensiones de Liderazgo Directivo | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son altamente pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son poco pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo no son pertinentes y adecuadas. | 4 |
| Estrategias de Apoyo a la | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | 4 |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|----|
| Gestión Escolar | escolar son muy eficaces y significativas. | escolar son eficaces y significativas. | escolar son un poco eficaces y significativas. | escolar no son eficaces y significativas. | |
| T O T A L | | | | | 20 |

ESCALA:

| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|-----------|------------|------------|------------|
| De 0 a 10 | De 11 a 13 | De 14 a 17 | De 18 a 20 |



Dr. Luis Montenegro Camacho
DNI N° 16672474
cel. 949531920

FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DEL MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE.

EXPERTO Dra. María Elena Cotrina Cabrera

FECHA Agosto del 2016

OBJETIVO Validar la propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la Gestión Escolar

| CRITERIOS CATEGORÍAS | EXCELENTE (4 pts) | BUENO (3 pts) | REGULAR (2 pts) | DEFICIENTE (1 pts) | PUNTAJE |
|---|--|---|---|---|---------|
| Bases Teóricas | El modelo de liderazgo directivo presenta un consistente y sólido sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo presenta un consistente sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo presenta regular sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo no tiene sustento teórico y científico. | 4 |
| Objetivo General | Se cumple con rigurosidad el objetivo general del trabajo de investigación. | Se cumple con el objetivo general del trabajo de investigación. | Se cumple parcialmente con el objetivo general del trabajo de investigación. | No se cumple con el objetivo general del trabajo de investigación. | 4 |
| Creativo e innovador | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es altamente creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es poco creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo no es creativa e innovadora. | 4 |
| Dimensiones de Liderazgo Directivo | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son altamente pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son poco pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo no son pertinentes y adecuadas. | 4 |
| Estrategias de Apoyo a la | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | 4 |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|----|
| Gestión Escolar | escolar son muy eficaces y significativas. | escolar son eficaces y significativas. | escolar son un poco eficaces y significativas. | escolar no son eficaces y significativas. | |
| T O T A L | | | | | 20 |

ESCALA:

| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|-----------|------------|------------|------------|
| De 0 a 10 | De 11 a 13 | De 14 a 17 | De 18 a 20 |

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
 DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
 DEPARTAMENTO LOCAL FERREÑEQUE

[Firma]
 Dra. María Elena Cotrina Cabrera
 JEFA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA 979805317

Dra. María Elena Cotrina Cabrera
 DNI N° 16702840



FICHA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS DEL MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE.

EXPERTO *Dra. Flor de María Campos Bustamante*

FECHA *Agosto del 2016*

OBJETIVO *Validar la propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la Gestión Escolar*

| CRITERIOS CATEGORÍAS | EXCELENTE (4 pts) | BUENO (3 pts) | REGULAR (2 pts) | DEFICIENTE (1 pts) | P U N T A J |
|---|--|---|---|---|----------------------------|
| Bases Teóricas | El modelo de liderazgo directivo presenta un consistente y sólido sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo presenta un consistente sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo presenta regular sustento teórico y científico. | El modelo de liderazgo directivo no tiene sustento teórico y científico. | 4 |
| Objetivo General | Se cumple con rigurosidad el objetivo general del trabajo de investigación. | Se cumple con el objetivo general del trabajo de investigación. | Se cumple parcialmente con el objetivo general del trabajo de investigación. | No se cumple con el objetivo general del trabajo de investigación. | 4 |
| Creativo e innovador | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es altamente creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo es poco creativa e innovadora. | La propuesta del modelo de liderazgo directivo no es creativa e innovadora. | 4 |
| Dimensiones de Liderazgo Directivo | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son altamente pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo son poco pertinentes y adecuadas. | Las dimensiones del modelo de liderazgo directivo no son pertinentes y adecuadas. | 4 |
| Estrategias de Apoyo a la | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | Las estrategias de apoyo a la gestión | 4 |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|---|----|
| Gestión Escolar | escolar son muy eficaces y significativas. | escolar son eficaces y significativas. | escolar son un poco eficaces y significativas. | escolar no son eficaces y significativas. | |
| T O T A L | | | | | 20 |

ESCALA:

| Inicio | Proceso | Previsto | Destacado |
|-----------|------------|------------|------------|
| De 0 a 10 | De 11 a 13 | De 14 a 17 | De 18 a 20 |


 Dr Flor de María Campos Bustamante
 DNI N° 16629497
 SUBDIRECTORA L.E. 11524

ANEXO N° 09

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

EL QUE SUSCRIBE, DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN, DEJA
PLENA CONSTANCIA QUE:

Por medio del presente documento hago constar que he realizado la revisión de los siguientes instrumentos de recolección de información: **la Guía de entrevista aplicada a los directivos y docentes de las Instituciones Educativas del nivel de secundaria Rural de la provincia de Lambayeque**, así también la **propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la Gestión Escolar** elaborado por la estudiante de Doctorado la Magister Juana Ysabel Castillo Rivera, quien está realizando su tesis titulada "MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE", cuyo objetivo es validar la propuesta del modelo para la mejora de la gestión escolar de las de Instituciones Educativas de secundaria Rural de la provincia de Lambayeque. Realizadas las correcciones pertinentes, considero que los instrumentos de recolección de información y la propuesta del modelo didáctico están **VALIDADOS** para su respectiva aplicación.

Se extiende el presente documento a la interesada para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, agosto del 2016.



Dra. Luis Montenegro Camacho
DNI N° 16672474

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

EL QUE SUSCRIBE, DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN....., DEJA
PLENA CONSTANCIA QUE:

Por medio del presente documento hago constar que he realizado la revisión de los siguientes instrumentos de recolección de información: **la Guía de entrevista aplicada a los directivos y docentes de las Instituciones Educativas del nivel de secundaria Rural de la provincia de Lambayeque**, así también **la propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la Gestión Escolar** elaborado por la estudiante de Doctorado la Magister Juana Ysabel Castillo Rivera, quien está realizando su tesis titulada "MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE", cuyo objetivo es validar la propuesta del modelo para la mejora de la gestión escolar de las de Instituciones Educativas de secundaria Rural de la provincia de Lambayeque. Realizadas las correcciones pertinentes, considero que los instrumentos de recolección de información y la propuesta del modelo didáctico están **VALIDADOS** para su respectiva aplicación.

Se extiende el presente documento a la interesada para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, agosto del 2016.

GOBIERNO REGIONAL DE LAMBAYEQUE
GESTIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN PEDAGÓGICA LOCAL - LAMBAYEQUE


Dra. María Elena Cotsina Cabrera
JEFA DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Dra. María Elena Cotsina Cabrera
DNI N° 1670 2840

"AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN DEL MAR DE GRAU"

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

EL QUE SUSCRIBE, DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, DEJA
PLENA CONSTANCIA QUE:

Por medio del presente documento hago constar que he realizado la revisión de los siguientes instrumentos de recolección de información: **la Guía de entrevista aplicada a los directivos y docentes de las Instituciones Educativas del nivel de secundaria Rural de la provincia de Lambayeque**, así también la **propuesta del Modelo de Liderazgo Directivo TRADIS para mejorar la Gestión Escolar** elaborado por la estudiante de Doctorado la Magister Juana Ysabel Castillo Rivera, quien está realizando su tesis titulada "MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE", cuyo objetivo es validar la propuesta del modelo para la mejora de la gestión escolar de las de Instituciones Educativas de secundaria Rural de la provincia de Lambayeque. Realizadas las correcciones pertinentes, considero que los instrumentos de recolección de información y la propuesta del modelo didáctico están **VALIDADOS** para su respectiva aplicación.

Se extiende el presente documento a la interesada para los fines que estime conveniente.

Chiclayo, .. *Agosto* del 2016.



[Handwritten signature]
Dr. *Ricardo Antonio Quispe Quispe*
DNI N° *7201901**

ANEXO N° 10

RELACIÓN DE EXPERTOS

| N° | APELLIDOS Y NOMBRES | N° DNI | GRADO ACADÉMICO | CENTRO DE TRABAJO | CARGO |
|-----------|--|---------------|---|--|---|
| 01 | DR. LUIS MONTENEGRO CAMACHO | 16672474 | Doctor en Administración de la Educación | I.S.P "Sagrado Corazón De Jesús" | Docente |
| 02 | DRA. MARIA ELENA COTRINA CABRERA | 16702840 | Doctora en Administración de la Educación | UGEL Ferreñafe | Directora de gestión pedagógica (DGP) |
| 03 | DR. YEOVANA ESTELA DE LOS SANTOS EXEBIO | 17412218 | Doctora en Ciencias de la Educación | UGEL Ferreñafe | Especiali sta |
| 04 | DR. MANUEL SUCLUPE QUEVEDO | 17401905 | Doctor en Administración de la Educación | I.S.P Mons. "Manuel Francisco Burga" - Ferreñafe | Director |
| 05 | DRA. FLOR DE MARIA CAMPOS BUSTAMANTE | 16629497 | Doctor en Educación | IE N° 11524 | Sub Directora |

**ANEXO 11:
Acta de Autorización de publicación de tesis**

| | | |
|--|--|---|
|  UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO | AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV | Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 02-08-2018 Página : 1 de 1 |
|--|--|---|

Yo Juana Ysabel Castillo Rivera, identificado con DNI N° 17588720, egresada del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado la Universidad César Vallejo, autorizo la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "MODELO DE LIDERAZGO DIRECTIVO TRADIS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESCOLAR DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE SECUNDARIA RURAL DE LA PROVINCIA DE LAMBAYEQUE"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33



 Juana Ysabel Castillo Rivera
 DNI: 17588720



FECHA: 02 de agosto del 2018

| | | | | | |
|---------|----------------------------|--------|---------------------|--------|---------------------------------|
| Elaboró | Dirección de Investigación | Revisó | Responsable del SGC | Aprobó | Vicerrectorado de Investigación |
|---------|----------------------------|--------|---------------------|--------|---------------------------------|

ANEXO 12:
Acta de Aprobación de originalidad de tesis



ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo, **Juan Pablo Moreno Muro**, Asesor del curso de Desarrollo del Proyecto de Investigación y revisor de la tesis de la estudiante **Juana Ysabel Castillo Rivera**, titulada: **Modelo de Liderazgo directivo TRADIS para mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas de secundaria rural de la provincia de Lambayeque**, constato que la misma tiene un índice de similitud de 22% verificable en el reporte de originalidad del programa *Turnitin*.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 30 de enero de 2017


Dr. Juan Pablo Moreno Muro
DNI: 16624515

CAMPUS CHICLAYO
Carretera Pimentel km. 3.5.