

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS

LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMUNITARIA EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “JOSÉ
ANTONIO ENCINAS FRANCO” DEL CENTRO POBLADO TABACAL, DISTRITO DE
CHONTALÍ - JAÉN.

Para optar el Grado Académico de
MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:
GRACIELA VIGO MATTOS

Asesor:
Mg. EDUARDO MARTÍN AGIÓN CÁCERES

Jaén, Cajamarca - Perú

2017

COPYRIGHT © 2017 by
GRACIELA VIGO MATTOS
Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRÍA EN CIENCIAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN

TESIS APROBADA

LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMUNITARIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO” DEL CENTRO POBLADO TABACAL, DISTRITO DE CHONTALÍ- JAÉN.

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

Presentada por:

GRACIELA VIGO MATTOS

Comité Científico

Mg. Martín Agi3n Cáceres
Asesor

Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
MIEMBRO DEL C3MITE CIENTÍFICO

M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
MIEMBRO DEL C3MITE CIENTÍFICO

M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
MIEMBRO DEL C3MITE CIENTÍFICO

Cajamarca, Perú

2017



Universidad Nacional de Cajamarca

Escuela de Post Grado

CAJAMARCA - PERU

PROGRAMA DE MAESTRIA

ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Siendo las 3:00 p.m. de la tarde del día 20 de febrero del año dos mil diecisiete, reunidos en el Auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, los miembros del Comité Científico presidido por el **Dr. RICARDO CABANILLAS AGUILAR** en representación del Director y como Miembro de Comité Científico, **Mg. MARTÍN AGIÓN CÁCERES** en calidad de Asesor; **M.Cs. ANDRÉS VALDIVIA CHÁVEZ**, **M.Cs. WALDIR DÍAZ CABRERA**, como integrantes del Comité Científico Titular. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno y el Reglamento de Tesis de Maestría de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, se dio inicio a la **SUSTENTACIÓN** de la Tesis titulada **“LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMUNITARIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO” DEL CENTRO POBLADO TABACAL, DISTRITO DE CHONTALÍ-JAÉN”**, presentada por la alumna **GRACIELA VIGO MATTOS**, con la finalidad de optar el Grado Académico de **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Posgrado de **EDUCACIÓN** Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Comité Científico, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR la mencionada Tesis con la calificación de BUENOS (15) CUM LAUDE; en tal virtud, la alumna **GRACIELA VIGO MATTOS** está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS, SECCIÓN** de Posgrado de **EDUCACIÓN**, Mención en **GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**.

Siendo las 4:50 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

.....
Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....
Mg. Martín Agión Cáceres
ASESOR

.....
M.Cs. Andrés Valdivia Chávez
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

.....
M.Cs. Waldir Díaz Cabrera
MIEMBRO DE COMITÉ CIENTÍFICO

DEDICATORIA

Dedico este modesto trabajo de investigación a los directores y directoras que laboran en las Instituciones Educativas Unidocentes de la red Tabacal – Chontalí. A mi familia, a mi hija Fiorella, a mi esposo Edgar por su apoyo moral; a todos ellos quienes me inspiraron para el logro de tan ansiada meta.

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por darme la vida y la fuerza espiritual para realizar este trabajo de investigación con esfuerzo y perseverancia.

También, va mi agradecimiento a la Región de Cajamarca, a la escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, a los señores docentes, por su orientación, enseñanzas y experiencias compartidas.

Asimismo, agradezco al Dr. Ricardo Cabanillas Aguilar, por su constante motivación y apoyo a superarme académicamente, al asesor Mg. Martín Agión Cáceres, por sus consejos y tolerancia en la elaboración del presente trabajo de investigación y sobre todo va mi agradecimiento a las directoras que trabajan en las Instituciones Educativas Unidocentes, que pertenecen a la red educativa “José Antonio Encinas Franco”, Tabacal-Chontalí, por su incondicional apoyo que hicieron posible realización de la presente investigación.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1. Planteamiento del problema	1
2. Formulación del problema	6
3. Justificación de la investigación	6
4. Delimitación	8
5. Limitaciones	9
6. Objetivo de la investigación	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
1. Antecedentes de la investigación.....	11
2. Bases teórico-científicas.....	15
3. Definición de Términos Básicos.....	50

CAPÍTULO III	52
MARCO METODOLÓGICO.....	52
3.1. Hipótesis de la investigación.....	52
3.2. Variables	52
3.3. Matriz de Operacionalización de variables	53
4. Población y Muestra	54
5. Unidad de análisis.....	54
6. Tipo de investigación.....	55
7. Diseño de investigación	55
9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación	56
CAPÍTULO IV	57
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	57
4.1. Presentación e interpretación.....	57
CONCLUSIONES	70
SUGERENCIAS	71
LISTA DE REFERENCIAS	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Diferencia entre jefe y líder	27
Tabla N°. 2 Matriz de operacionalización de variables	53
Tabla N°. 3: Lista de instituciones educativas.....	54
Tabla N°. 4: Nivel de gestión comunitaria	57
Tabla N°. 5: Acciones en respuesta a las necesidades de la comunidad.....	60
Tabla N°. 6: Acciones en respuesta a las necesidades de la comunidad.....	62
Tabla N°. 7: Relación de la escuela con el entorno	65
Tabla N°. 8: Relación de la escuela con el entorno	68

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta como eje temático el liderazgo y la Gestión Comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de una red educativa, cuya planteamiento y formulación del problema viene a ser: ¿Cómo influye el Liderazgo en la mejora de la Gestión Comunitaria de las Instituciones Educativas de la Red Educativa José Antonio Encinas Franco del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014? El objetivo fue determinar la influencia del Liderazgo en la mejora de la Gestión Comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red educativa en referencia, esta investigación es de tipo cuantitativo, con diseño pre-experimental con un solo grupo, al cual se le aplicó un pre test y un post test. Para el recojo de datos, se aplicó un cuestionario de autoevaluación y una guía de observación. Asimismo, con la ejecución del programa se fortaleció el liderazgo democrático de los directores, cuyos resultados de la investigación refieren que el liderazgo democrático mejoró significativamente la Gestión Comunitaria en un 85,7%; de igual manera, la acción democrática y participativa de las directoras permitió relacionar tanto a la institución educativa como a la comunidad en general en un 71,4%, involucrando activamente a los estudiantes y padres de familia en las diferentes actividades socio-comunitarias de la red educativa “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén.

Palabras clave: Liderazgo, gestión comunitaria.

ABSTRACT

The present research work addresses leadership and Community Management in single teacher schools of an educational network. The formulation of the problem is How does leadership improve community Management of the schools of the José Antonio Encinas Franco educational Network in Tabacal, Chontalí, Jaén, 2014? The objective was to determine the influence of Leadership in the improvement of Community Management in the single-teacher schools of the above-mentioned network. This research work is quantitative, with pre-experimental design with just one group, to which a pre and post test was administered. To collect the data, a self-assessment survey and an observation checklist were given. Likewise, with the execution of this program, the principal's democratic leadership was strengthened. The research results show that democratic leadership significantly improved Community Management in an 85.7%; likewise, the principals' democratic and participatory action allowed the relationship to the school as well as to the community in general in a 71,4%, actively involving the students and parents in the diverse social community activities of the “José Antonio Encinas Franco” school in Tabacal, Chontalí, Jaén.

Key words: leadership, community management

INTRODUCCIÓN

El tema que se aborda en la presente investigación es de vital importancia en la actualidad, ya que la existencia de diversas metodologías y estrategias no solamente orientadas a la labor docente, sino, también a la labor directiva de los docentes de las instituciones educativas unidocentes, hace imperiosa la necesidad de mejorar sus habilidades de liderazgo para conducir de la mejor manera a las instituciones educativas no solamente con el desarrollo pedagógico y administrativo, sino también institucional específicamente en su relación integral con la comunidad, entendiéndose que hoy en día se fortalece más la Gestión Comunitaria con un enfoque de Sociedad Educadora para los estudiantes. Hecho que incentivo la presente investigación, que con su aplicación nos permita mejorar la gestión comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red educativa “José Antonio Encinas Franco” del Centro Poblado Tabacal, Distrito de Chontalí, en la provincia de Jaén.

Los Directores y Directoras de las instituciones educativas unidocentes, son conscientes de la necesidad que existe en nuestro país de contar con directores líderes, capaces de conducir a su Institución Educativa hacia los objetivos y metas propuestas que permitan mejorar la gestión en las mismas. En tiempos de cambios constantes y vertiginosos, en los que la tecnología cada vez más parece invadir los rincones de nuestra sociedad, incluyendo a unos y excluyendo a otros; donde el conocimiento y el poder se hallan hoy más que nunca de la mano; en la era del conocimiento, la Post modernidad y la incertidumbre; una comprensión adecuada del mundo es más que necesaria.

En las Instituciones Educativas donde un solo docente hace las veces de Director–profesor, tiene la responsabilidad de desenvolverse en el área administrativa, como también en la enseñanza y aprendizaje de los alumnos, por eso la gran importancia de conocer lo que significa ser un líder, para poder dirigir e involucrar a la familia y comunidad en las acciones que ayuden al mejoramiento de la Institución educativa. Por tal motivo se realiza el presente trabajo de investigación, que consiste en determinar el tipo de liderazgo que presenta cada directora y observar cómo influye en la Gestión Comunitaria en las instituciones educativas de la red José Antonio Encinas Franco del centro poblado tabacal, distrito de Chontalí – Jaén. Se considera que los resultados de la presente investigación constituirán un aporte para mejorar los niveles de liderazgo, no solamente de la población en estudio, también lo hará con docentes o directores de instituciones educativas que buscan permanentemente mejorar su desempeño.

El presente trabajo de investigación, se ha estructurado en función al esquema institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca (UNC) y estudios presentados por docentes e investigadores nacionales, se resume en cinco capítulos:

El primero consigna el planteamiento y formulación del problema general, problemas derivados, justificación, delimitación, limitaciones y los objetivos de la investigación.

El segundo refiere el Marco Teórico que sustenta los antecedentes, los autores con sus bases teóricas de relevante aporte en este campo y nuestras apreciaciones con la definición de términos, que le dan un mejor marco conceptual sobre el tipo de gestión comunitaria del director y la repercusión en la mejora de la política educativa institucional.

En el tercero, se plantea la hipótesis y las variables, que demostrarán la validación del presente trabajo, bajo el logro previsto de la hipótesis, población y muestra, unidad de análisis, tipo y diseño de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos con la respectiva validación y confiabilidad de la misma.

El cuarto aborda el análisis y discusión de los resultados y como consecuencia de esto, el quinto que plantea las conclusiones y las sugerencias; finalmente, se muestra las referencias bibliográficas que ayudaron a realizar la presente tesis.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Una gestión de calidad que conduzca a una educación de calidad, también, requiere de un liderazgo de calidad. El liderazgo es factor clave y recae sobre el Director o la Directora de la Institución Educativa, directivos que son los encargados de velar por el buen funcionamiento de su institución. Además, son ejemplo para profesores, estudiantes y padres de familia que estén comprometidos en la mejora del aprendizaje de sus estudiantes. De ellos, depende para que sus estudiantes lleguen a ser líderes, con capacidad de organización, para responder de una manera productiva a las necesidades internas y externas de su Institución Educativa y lograr, de esta manera, un cambio en la Educación Peruana; además de mejorar su desarrollo personal.

En el país, este proceso se viene realizando con una serie de acciones como: capacitaciones a docentes, directivos y evaluaciones de rendimiento a los estudiantes de Educación Básica Regular tanto en primaria como en secundaria, en especial, sobre comprensión lectora y razonamiento matemático. En consecuencia, se produjo una serie de impactos, generados por tales acciones, al ubicarnos en los últimos lugares del mundo, pues muchos de estos resultados dependen, fundamentalmente, de la gestión que se realiza en la institución educativa para lo cual se requiere directores líderes.

Así, la gestión que realizan los directores, como responsables de liderar el futuro de las instituciones educativas hacia el logro de una visión de mediano y largo plazo, es indispensable para encaminar hacia resultados esperados. De esta

manera, el director debe demostrar características o perfiles tanto personales como profesionales que le permita gestionar, con éxito, la calidad del servicio educativo en cada una de las instituciones a su cargo. Asimismo, tiene que ser un líder educativo, un verdadero guía, conductor, visionario y estratega para lograr las metas, fundamentalmente, institucionales.

En este sentido, el director, como líder, cobra mucha preponderancia en la era del conocimiento, haciendo que las instituciones educativas se conviertan en organizaciones de constante aprendizaje para innovarse, permanentemente. Por tanto, urge la necesidad de un programa de liderazgo, para conocer la forma de liderar las instituciones, ya que muchos de ellos son más eficaces que otros, generando mayor demanda del servicio por parte de los padres de familia.

Entonces, la tarea se hace cada vez más necesaria de identificar qué estilo de liderazgo es el más eficaz, en la gestión comunitaria, tomando como modelo a aquellos líderes que vienen obteniendo mayores logros posibles.

Ahora bien, lograr que se pueda dar una conciencia comunitaria, va a depender de cómo es que se construye, a través de una sociedad plural, características generales, pues esto generará responsabilidad en todo lo que afecte a la comunidad. Por ello, se puede describir que el trabajo comunitario busca crear una construcción social como un proceso en el que las personas, con mayor responsabilidad, en esta puedan intervenir directamente y tomar decisiones en cada uno de los procesos por el que esté pasando la comunidad.

Es difícil establecer una metodología útil para un proyecto comunitario, pues cada proceso participativo varía en sus contenidos y formas. En este sentido, se propone crear una guía orientativa en la que se dará la construcción de indicadores

para ayudar a definir qué procesos participativos son los que se deben practicar en la comunidad; de esta manera, se podrá dar soluciones a los conflictos que afecten a la comunidad. Asimismo, es importante generar esta demanda profesional, porque se formará un papel activo para las personas que representan a la comunidad, logrando así el desarrollo comunitario gracias a la cultura participativa (Ferran 2000).

Cieza (2010) refiere que los centros escolares forman parte de un gran escalón de la comunidad y que, por ello, deben ser considerados como los promotores del cambio de la población, pues en estos generan la implicación, compromiso y participación de en la comunidad, generando una intervención socioeducativa, que los desarrolla y forma como personas y ciudadanos. El proyecto que se realice debe promover comunicación, conocimiento, compromiso, por parte de los estudiantes y sus familiares en su comunidad, para intervenir en esta para su bienestar y desarrollo.

Según el Instituto Nacional de Defensa Civil Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento de Capacidades Humanas (2010), la Educación Comunitaria es una forma de educación orientada a promover las condiciones necesarias, para la actuación autónoma de las comunidades, contribuyendo a la autodeterminación de su acción social. Asimismo, prioriza el proceso de promoción, participación y organización comunitaria, encontrando su fundamento y sentido en el desarrollo de la comunidad. De otro lado, la Educación Comunitaria incentiva a los miembros de una comunidad para que asuman, libremente, un nivel de participación, compromiso y responsabilidad, en la organización social, diseñada para alcanzar el interés común.

De aquí, vale señalar la labor del director o directora, como líder, para identificar las fortalezas y debilidades de la práctica docente y formularse metas para mejorar la Gestión Comunitaria de la educación en forma conjunta con docentes, padres de familia y alumnado en general. Así, la educación debe estar orientada a promover la actuación autónoma de la comunidad, incentivando la participación y organización comunitaria para el desarrollo de la colectividad. Estas comunidades deben convertirse en espacios donde se eduquen a los ciudadanos, para la convivencia armónica.

El Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA) manifiesta que no existen planes permanentes para la formación de directores y si se los ha aplicado parecen no cubrir las demandas de formación en gestión escolar (Mujica, 2011).

Según el MED en el Marco del Buen Desempeño Directivo hace mención que la gestión escolar es homogénea, con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes con una organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones. En cuanto a los instrumentos de gestión de cumplimiento, únicamente normativo y poco funcionales, ha permitido la participación de la familia y de la comunidad como proveedores de recursos; además, los directivos utilizaban prácticas autoritarias o permisivas, una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada (MINEDU, 2011).

Dentro de este contexto, se enmarca la problemática de la falta de conocimiento sobre el liderazgo del director o directora en las instituciones educativas unidocentes de la RED “Antonio Encinas Franco” Tabacal, distrito de

Chontalí, provincia de Jaén. Frente a ello, el Ministerio de Educación, dentro del Marco del Buen Desempeño del Director, nos hace mención que, en los últimos cien años, casi todas las instituciones han cambiado, menos la escuela. En general, la escuela como institución mantiene su estructura histórica y es el espacio social donde se han dado menos transformaciones. De igual manera, el otro elemento de análisis del problema son los bajos resultados de aprendizaje, obtenidos por nuestro país, tanto en evaluaciones nacionales, como internacionales (MINEDU, 2011).

La idea de desarrollar la presente investigación nace de la propia experiencia, en lo referente al desconocimiento del liderazgo en la gestión comunitaria, que se lleva en las Instituciones Educativas Unidocentes, esto se inclina para investigar sobre cómo debe ser un líder en nuestra escuela y comunidad.

Por eso, el presente trabajo de investigación constituye un diagnóstico para optimizar labor educativa del Director o Directora en la gestión de las Instituciones Unidocentes red “José Antonio Encinas Franco” Tabacal - Chontalí-Jaén en el 2014, con visiones prospectivas de una excelente gestión comunitaria y un buen nivel de aprendizaje de los alumnos, desde los primeros años, mejorando, de esta manera, la calidad de la educación.

Las instituciones educativas de la red “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí son unidocentes, por tanto, los directores cumplen, al mismo tiempo, la labor docente de todos los grados, que atienden con fuertes limitaciones, pues no se cuenta con auxiliarles de educación. Por ello, el director o directora es también el o la responsable de las gestiones, las relaciones públicas y el trabajo con los padres de familia. Una gestión así, requiere

de docentes con un gran liderazgo. De allí, que la presente investigación tiene como propósito analizar la labor del director o directora y, a partir de este diagnóstico, proponer las recomendaciones necesarias, para que puedan mejorar su desempeño, favoreciendo las relaciones entre los educandos, padres de familia y comunidad en general. A partir de esto, se plantea la siguiente interrogante que guiará esta investigación: ¿Cómo influye el Liderazgo democrático en la mejora de la Gestión Comunitaria de las Instituciones Educativas de la Red Educativa José Antonio Encinas Franco del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014?

2. Formulación del problema

2.1. Problema central

¿Cómo influye el Liderazgo democrático en la mejora de la Gestión Comunitaria de las Instituciones Educativas de la Red Educativa José Antonio Encinas Franco del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014?

3. Justificación de la investigación

La idea de desarrollar la presente investigación nace de la propia experiencia, en lo referente al desconocimiento de la gestión, que se lleva en las instituciones educativas unidocentes, esto nos conduce a investigar sobre cómo ser un líder en nuestra escuela y comunidad.

Una situación que requiere de cuidadosa atención es la de los directores con aula a cargo y las responsabilidades que esta situación supone. Las labores administrativas muchas veces no son compatibles con las labores pedagógicas que se debe atender. En general, cumplir ambas funciones va en desmedro de los aprendizajes de los niños.

Los estudiantes cuyas aulas están a cargo de los directores son los que más horas de clase pierden, ya que ellos tienen que atender un sinnúmero de tareas diversas, como atender a los padres y madres de familia, ver los temas de ruralidad y escuela infraestructura, coordinar los servicios que otras entidades brindan a la escuela (como Salud, MINDES, etc.), asistir a las reuniones convocadas por la UGEL, activar las redes (REIS), asistir a diversas reuniones en representación de su escuela (Mujica, 2011).

El Buen Desempeño Directivo pasa por ejercer un liderazgo necesario para que la gestión escolar sea homogénea con prácticas no rutinarias de enseñanza. La investigación ayudará a corregir los aspectos siguientes: organización escolar rígida en su estructura y atomizada en sus funciones, instrumentos de gestión de cumplimiento únicamente normativo y poco funcionales, participación de la familia y la comunidad únicamente como proveedores de recursos, Directivos con prácticas autoritarias o permisivas, una relación vertical y normativa de la institución educativa con las instancias de gestión descentralizada.

La investigación ayudará a la dirección de la I. E. U. a crear espacios de reflexión y ser consiente de los procesos, avances y limitaciones de su propia formación, a fin de fortalecer sus procesos cognitivos, participativas dentro de la colectividad. Por eso, constituye un precedente, para mejorar la labor educativa del director o directora en la gestión de las Instituciones Unidocentes RED “José Antonio Encinas Franco” Tabacal – Chontalí, Jaén, 2014, con visiones prospectivas de una buena cohesión entre la escuela y la comunidad, mejorando la calidad de la Educación.

Al culminar la investigación, quedarán instrumentos técnicos y de investigación como un aporte que pueda servir de orientación a los directores, así como a los

profesores, quienes desean mejorar la gestión de la institución, donde puedan mejorar tanto su labor administrativa como su labor pedagógica.

Al haber abordado este tema de investigación y por los resultados que se lograron conocer, habrá un incremento, en el interés de otros investigadores, por emprender este mismo tema u otros similares para mejorar la educación de nuestro país.

4. Delimitación

a) Delimitación Espacial

La investigación se desarrolló en la Red Educativa de Tabacal – Chontalí, provincia de Jaén, región Cajamarca, con las directoras de las escuelas unidocentes que pertenecen a la zona rural.

b) Delimitación Temporal

Se desarrolló con las directoras de la Red Educativa de Tabacal – Chontalí, provincia de Jaén, región Cajamarca en el año 2014. La investigación tiene como línea en Gestión Institucional y eje temático Liderazgo y Gestión comunitaria

c) Delimitación Metodológica

Este tipo de investigación va a generar una propuesta de plan de mejora de Liderazgo directivo con participación de la comunidad. La Línea de investigación, en la cual se inscribe, corresponde a Gestión de Liderazgo, cultura y clima institucional.

5. Limitaciones

Las limitaciones versan respecto al tamaño de la muestra, puesto que la ubicación geográfica y naturaleza de la institución educativa, ubicada en el área rural, presenta una población estudiantil pequeña; asimismo, el estudio no puede prestarse para realizar una generalización de los resultados que se lograron en el mismo.

Dentro de las limitaciones, durante el proceso del desarrollo de la presente tesis, fue la naturaleza institucional unidocente, pues la modalidad única persona que labora es la directora, debido a esta realidad la muestra que se tiene es muy reducida. Sumado a esto, el tiempo y la distancia de las escuelas unidocentes ha sido un factor determinante para desarrollar la encuesta.

6. Objetivo de la investigación

6.1. Objetivo General

Determinar la influencia del Liderazgo democrático en la mejora de la Gestión Comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red “José Antonio Encinas Franco” del Centro Poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014.

6.2. Objetivos Específicos

6.2.1. Identificar el nivel de gestión comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la Red Educativa José Antonio Encinas Franco del Centro Poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014.

6.2.2. Aplicar talleres de liderazgo democrático para mejorar la gestión comunitaria en las instituciones educativas Unidocentes de la red

“José Antonio Encinas Franco” del Centro Poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014.

- 6.2.3. Evaluar el nivel de gestión comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la Red Educativa José Antonio Encinas Franco del Centro Poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014, después de la aplicación de los talleres de liderazgo democrático.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Según Arias (2006) afirma “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p.107).

1. Antecedentes de la investigación

Orbe (2007) en su tesis de grado de Maestra en Educación con campo en planeación Educativa: “Modelo de Liderazgo Participativo, orientado a combatir la deserción escolar e incrementar la calidad educativa en el Bachillerato Tecnológico”, señala que la parte más relevante del proceso de mejora continua es el desarrollo de competencias, obtenidas gracias a la implantación de acciones como “El Modelo de Liderazgo Participativo”, que se aplica a los protagonistas del proceso. Si todos participan en equipos de trabajo, facilitaría la comunicación, el desarrollo de capacidades y las técnicas, para solucionar problemas educativos y el manejar las habilidades durante la práctica docente.

Salazar (2006) afirma que el liderazgo se constituye en la capacidad de inspirar y guiar a individuos, orientado a un cambio voluntario por parte de los seguidores, e el modo de pensar y actuar.

González (2011) apoyado en la teoría de Bass (1985) plantea que el liderazgo es el arte de dirigir de las personas hacia metas comunes, haciéndoles conscientes de sus propias necesidades y las de otros, en un recurrir de acciones en un beneficio de la colectividad.

Gil (2004) manifiesta que el liderazgo se constituye en un fenómeno de personal y grupal, como un proceso social donde un individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica. Por su parte, Robbins (2000) concibe al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para lograr metas. Gutiérrez (2003) refiere que el liderazgo es una cualidad personal, una actuación específica, donde una persona dirige a un grupo al logro de metas comunes.

Coral (2012) en su tesis de grado para lograr el grado de Maestro en Educación, titulada “Gestión del Liderazgo y Valores en la escuela de Práctica Docente Leopoldo N. Chávez, de la ciudad de Quito, durante el año 2011 – 2012. Llegó a las siguientes conclusiones:

1. Que se debe tomar acciones de mejoramiento en la atención y relacionamiento con los padres de familia y estudiantes. Además, señala que la preparación y actualización de los maestros debe ser continúa para estar a las exigencias que generan el avance de la ciencia, tecnología y los cambios que se han generado en el nuevo currículo y la ley de educación que les rige actualmente.
2. Los problemas que se determinaron limitan una gestión educativa de calidad, el desempeño y cumplimiento de la misión y visión institucionales. Por lo cual, se estableció que se debe dar mayor importancia a las opiniones de los estudiantes; mejorar la relación y atención a padres de familia y por último, concienciar a los docentes para un mejor desempeño y actualización permanente. Para ello se propone optimizar la calidad de la educación en valores con talleres permanentes y conseguir en los medios educativos la capacitación de todos los docentes.

Pizani (2009) en su trabajo de grado para optar al título de Magister en Gerencia de Programas Sociales sobre “La participación comunitaria como ejercicio de control social: una revisión teórico-práctica” de la Universidad Católica Andrés Bello, en la ciudad de Caracas, afirmó que la participación comunitaria es importante para el ejercicio de control de la gestión pública. Las evidencias revisadas advierten un proceso complejo, en el cual prevalece un intercambio entre ciudadanos, instituciones y Estado, en un marco de confianza y respeto mutuos, estableciendo nuevas relaciones de poder.

Zárate (2011) en su tesis para optar el grado académico de Magister en Educación “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegó a las siguientes conclusiones:

1. Que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas. Y la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones.
2. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Ferradas (2007) en su tesis para lograr el grado de Magister en Educación, titulada “Influencia de un programa de estrategias metodológicas basado en juegos organizados para el desarrollo del Liderazgo en los niños y niñas de 5to Grado de educación Primaria de la I.E. Cesar Vallejo – Distrito Casa Grande Anexo Mocan –

Departamento de la Libertad” Universidad Cesar Vallejos, plantea las siguientes conclusiones:

1. Con los resultados dados tanto en el pretest como en el postest, podemos decir que la influencia de los programas de estrategias metodológicas basado en juegos organizados, influyen significativamente en el desarrollo del liderazgo en los niños y niñas; teniendo en el pre test como $M=12,17$ puntos, $S=4,89$ y $CV=40,20\%$, y en el post test tenemos la $M=21,89$ puntos, $S=5,74$ y $CV=26,24\%$; cómo podemos observar, la media aritmética aumentó notablemente en el pos test, en la desviación estándar tenemos un cambio y el coeficiente de variabilidad disminuyó, resultados favorables y significativos que se logró, después de aplicar el programa de estrategias metodológicas basado en juegos organizados.
2. Durante el desarrollo de las sesiones, se propició siempre la participación grupal entre niños y niñas, para que ellos mismos logren socializarse mejor y puedan intercambiar sus diferentes vivencias y experiencias; utilizando diferentes dinámicas grupales, para propiciar la cooperación, solidaridad, ayuda mutua y otros valores primordiales que nos ayudan para vivir armoniosamente.
3. Entonces, ha quedado contrastada y aceptada la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación, según los resultados obtenidos y plasmados en el capítulo de la discusión de resultados

Contreras (2011) en su tesis, para lograr el grado de Maestro en Educación, titulada “Micro política escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar, estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte; Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, plantea las siguientes conclusiones:

En suma, el análisis describe la acción política de la directora, docentes, alumnos, e incluso de padres de familia; reflejando el estilo predominante del liderazgo de la directora y las formas de participación –acceso al poder– de docentes y alumnos en aspectos pedagógicos, administrativos e institucionales, propios de la gestión escolar.

Lozano y Nizama (2008), en su tesis denominada La influencia de la aplicación del programa “preparando líderes” en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la Universidad César Vallejo – Harvard College- Piura en el año 2008, para obtener el grado de magíster en educación con mención en docencia y gestión, refiere lo siguiente:

En conclusión, encontramos que existe diferencia significativa en las dimensiones de la cualidad de liderazgo en el promedio del pre test con el post test I, lo que indica que la aplicación del programa “Preparando líderes” tiene efectos significativos en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo y, por ende, en el desempeño como autoridad estudiantil, quedando así demostrado la eficacia del programa.

2. Bases teórico-científicas

2.1. Liderazgo

2.1.1. Teoría de los Rasgos o de las Características

Hernández (2011) refiere que la escuela se enmarca dentro de las teorías del Gran Hombre y está centrada en un conjunto de atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que diferencian a los líderes de los demás. Atributos que se mantienen en el paso de los años, generando rasgos distintivos en cada persona, indicando las

fortalezas o debilidades que estas puedan presentar. En este sentido, su premisa parte de la consigna: los líderes nacen, no se hacen.

En los diversos estudios, los resultados demostraron que no hay rasgos permanentes que caracterizan a los líderes. De ello, resulta como su principal debilidad que no haya rasgos universales que vaticinen el liderazgo en todas las situaciones, sino en algunas.

Bass (citado en Lupano, M y Castro, A. 2006) reúne los factores relacionados con el liderazgo de la siguiente manera: 1. Capacidad: inteligencia, facilidad verbal, originalidad y discernimiento. 2. Logro: escolaridad, conocimiento y habilidad atlética. 3. Responsabilidad: confianza, iniciativa, persistencia, autoconfianza y deseos de superación. 4. Participación: actividad, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad y humor. 5. Estatus: posición socio económica y popularidad

En una de sus primeras teorías, explica sobre el liderazgo personal que tiene una característica única como la disposición que cada individuo tiene y que no puede ser comparada, ya que esto refleja la estructura de la personalidad particular de cada individuo. Los rasgos clasifican a las personas en función a la actitud o tendencia a responder de una manera determinada.

Por lo cual se puede decir que el liderazgo influye en todo proceso de gestión debido a los seguimientos y avances que se estén dando en la Institución Educativa, para verificar las deficiencias y aciertos que se están logrando en la formación de los educandos. Para esto, se debe conocer qué cualidades debe tener un líder para que oriente el mejor desarrollo de la formación de los educandos y mejorar la calidad educativa. El rol del director o directora como líder incluye a todos los actores de la educación, cumpliendo con los objetivos y metas propuestas.

2.1.2. Tipos de Liderazgo

Liderazgo. Es tener en nuestra mente ideas referidas a poder, autoridad e influencia, pues en nuestras vidas la mayoría de nosotros ha tenido alguna experiencia de liderazgo, que pueden ser realizadas por uno mismo o a través de la observación a otros. Por lo cual el liderazgo es uno de los temas en el que podemos encontrar múltiples definiciones.

“El liderazgo podría definirse como el proceso de influir en las creencias, valores y acciones de los demás y también el apoyo hacia estos para que trabajen con empeño en el logro de los objetivos comunes del grupo al cual pertenecen" (Garrido, 2003, p. 65). Esto quiere decir, que el liderazgo viene a ser la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un grupo o a un equipo. Es un proceso dinámico que influye en las conductas, los pensamientos y los sentimientos, liberando un caudal de energía y talento humano en pro de un objetivo común. En este contexto, liderar y aprender son verbos casi sinónimos. De ahí la importancia de la orientación, del diálogo socrático a través del cual se ayuda a una persona a descubrir y utilizar su valor interior.

Estos son tiempos propicios para descubrir Líderes capaces de gestionar en la incertidumbre, en ambientes cambiantes, con una mentalidad más global. Líderes que no buscan certezas, pero sí poseen la sabiduría para gestionar en la incertidumbre; Apuestan por un aprendizaje permanente, tanto personal como de su equipo, para mantener la adaptabilidad y agilidad en un mundo en permanente cambio; Realizan una gestión derivada de los errores que conlleva el aprendizaje, desde la mentalidad de que el que se equivoca aprende y evoluciona; Apuestan por la creatividad, que surge de un debate profundo que estimula y libera el talento de los equipos; Preguntan libremente,

desafiando la creatividad de los demás y dispuestos a escuchar todas las respuestas; Son ambiciosos y optimistas por naturaleza.

Muchos de los sucesos que se dan día a día, obligan al líder a adecuar comportamientos para poder así adaptarlos a las necesidades propias de las etapas del desarrollo del grupo. Por ello la función del liderazgo está muy ligada a la situación, al contexto en el que se produce, por lo cual se encuentra dentro de esto los estilos de liderazgo que son:

a. Liderazgo autocrático

Según Max Weber es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. “El líder generalmente es designado por alguna autoridad, aunque también puede haber sido elegido por el grupo [...] Es un estilo de liderazgo basado en la dominación de una sola persona o en el grupo, que ejerce un alto grado de control sobre este [...] Al respecto, Muchinsky (1994) manifiesta que el líder toma decisiones unilateralmente, en nombre del grupo. Esto quiere decir que actúa como jefe, determina el modo de proceder del grupo y ejerce la autoridad por sí solo, obteniendo resultados muy parametrados por las únicas ideas del líder, sin incentivar a los demás miembros del equipo con creatividad y trabajo en equipo.

Lages (2005) considera legítimas las diferencias entre estudiar y ejercer poder a la vez, porque es exigente y directivo al asumir una actitud de autoridad, de control hacia los individuos menos poderosos. Asimismo, su actitud es de conformidad con las normas y de subordinación y sumisión ante aquellos individuos de mayor estatus que él. Esto genera que muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo, el liderazgo autocrático presenta altos niveles de ausentismo y rotación del

personal, para trabajos sin calificación, con la finalidad de superar las desventajas presentadas.

b. Liderazgo democrático

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo. El principal objetivo es orientar el pensamiento de cada uno de los seguidores y del grupo en general. Las metas deben instaurar el espíritu del grupo que promueva a los miembros del mismo, no solo para cumplir con sus deberes, sino para hacerlo más allá de lo esperado. De allí que se defina a la democracia como “la doctrina política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo”.

Con respecto a esto, Lages (2005) dice que “un liderazgo compartido presenta el poder de decisión repartido y basado fundamentalmente en el consenso. El líder democrático permite al grupo avanzar y proponer con libertad los planteamientos generales”. (Lages, 2005, p. 77).

Esto da a entender que un liderazgo democrático recoge aportaciones y valora las sugerencias, da procedimientos y estrategias alternativas. Tiene una labor encaminada a coordinar, motivar, impulsar la participación, facilitar la comunicación, promover la integración y potenciar la cooperación. Por ello se podría decir que fomenta un clima de libertad, de respeto y de espontaneidad.

Por su parte, Garrido (2003) afirma que “Todos los miembros están implicados, participan y trabajan juntos para alcanzar objetivos o resolver problemas comunes. Se logra una elevada cohesión y se favorece tanto el desarrollo grupal como el individual”(p. 65). A través de esta intervención en el grupo, se potencia la calidad de las relaciones interpersonales, el crecimiento individual y el desarrollo personal.

Por ello, los líderes democráticos: Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades. Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes. Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo. Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado.

El líder democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine. Tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se está en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada (Kouzes, 1997).

Es la persona que goza de la confianza del grupo. Los miembros del grupo saben que no se aprovechará de ellos para su propio beneficio. Construye con todos y todas las normas de convivencia, las respetan y las hace respetar. Tiene capacidad de trabajo y asume las tareas como suyas. Tiene capacidad de comunicación y opina respetando a cada persona. Tiene iniciativa, propone soluciones a los problemas que se le presentan.

Da el tiempo que sea necesario para lograr los objetivos del grupo. Es tolerante y comprende a las demás personas. Da un buen trato a los demás. Delega responsabilidades y confía en los demás. Está bien informado sobre la realidad que vive su comunidad y su país. Ayuda a que surjan otras y otros líderes. Consulta sus acciones y decisiones. Sabe escuchar diversas opiniones, así no esté de acuerdo con ellas. Influye de manera positiva en el desarrollo de cada persona y del grupo en su conjunto. Promueve el consenso entre los miembros del grupo. Es una persona honesta consigo mismo y con los demás. Cultiva valores como: la solidaridad, la justicia, la igualdad.

Sabe expresar con claridad sus ideas y sentimientos. Es perseverante y tenaz. Es muy entusiasta con los trabajos que realiza. Se identifica con los problemas de los demás. Tiene disposición para representar a su grupo. Está dispuesto o dispuesta a reconocer sus errores y a asumir sus responsabilidades, es optimista (Kouzes, 1997)

El liderazgo democrático, tiene como desventaja, que las decisiones requieren más tiempo para adoptarse, pues se hacen previa consulta y deliberación; puede también ocasionar inconvenientes frente a una minoría opositora, con la que se debe conciliar; pero poseen la enorme ventaja de lograr sostenerse en el tiempo al poseer consenso (legitimación) dado por su carisma, su buen trato, su capacidad de diálogo y la admiración que generan. Son soñadores, pero no divagantes, proyectan sobre bases sólidas y se movilizan hacia objetivos concretos y posibles de alcanzar, a través de medios adecuados y una planificación flexible, con el mínimo costo y el mayor beneficio.

El estilo del líder democrático o participativo se caracteriza por la consulta y la persuasión a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo más recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje.

c. Liderazgo Permisivo

“Es un liderazgo pasivo en el que el líder no participa en las actividades, sino que “deja de hacer”, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones [...] Con este tipo de liderazgo no se dan indicaciones u orientaciones a los miembros.” (Garrido, 2003, p. 93). Esta expresión francesa *Laissez-Faire* (Permisivo) significa "déjalo ser" y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su

cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo, el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

Lages (2005) manifiesta que la falta de una adecuada coordinación y objetivos de planificación y de organización, resulta prácticamente imposible mantener en una dirección común [...] Se basa en el individualismo, en acciones e iniciativas más individuales y espontáneas que no contribuyen con la gestión.

Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo cuando los mandos no ejercen suficiente control.

La estructura de una persona que está al frente de una organización o de cierto grupo de personas debe ser elementos, morales, intelectuales, sociales, culturales, sensitivos, de acción y experiencia, de coordinación y control, etc. Es fácil diferenciar que tipo de líder se pretende ser o ya se es según la corriente de Max Weber. Pero saber si se está uno desarrollando con poder o con autoridad es lo generalmente más importa ya que al ejercer un liderazgo solo con poder, no es posible lograr los objetivos adecuadamente, pero si esto le agregamos autoridad. Entonces, tendremos un líder completo, sin necesidad de que se disponga a la fuerza su poder. Pero, ante todo, el líder no debe olvidar que la razón de todo su grupo es mejorar y para ello debe tomar en cuenta las necesidades de los demás.

2.1.3. Funciones del liderazgo

Un líder cumple las siguientes funciones: Establecer objetivos. - Identificar la finalidad, las metas de un grupo u organización. Los objetivos deben “aceptarse” en vez de “imponerse”; Planificar. - Asegurarse de que exista un plan en el que las personas se hayan puesto de acuerdo. Así podrá saber dónde se encuentra y que dirección quiere

tomar, y cómo saber si su progreso es satisfactorio y oportuno; Comunicar. - Explicar claramente los objetivos, y será capaz de responder esta pregunta. “¿Por qué tomar esta dirección y no otra?”; Organizar. Dar instrucciones, delegar, preparar, apoyar, formar y supervisar todo lo relativo al trabajo que se está llevando a cabo; Supervisar y evaluar. Si no revisa el rendimiento no va a disponer del material necesario para darle al grupo la retroalimentación necesaria (Ramírez y Suárez, 2007).

a) Solucionar problemas

La Barrere (1988), precisó que la solución de un problema es un complejo proceso de búsqueda, encuentros, avances y retrocesos en el trabajo mental que se materializa en el análisis de la situación ante la cual uno se halla: en la elaboración de hipótesis y la formulación de conjeturas; en el descubrimiento y selección de posibilidades; en la previsión y puesta en práctica de procedimientos de solución.

Existe un conjunto de variables a considerar en el proceso de resolución de problemas, las cuales se agrupan en tres grandes grupos en torno a: la naturaleza del problema (estructura, precisión, terminología utilizada, etcétera), el contexto donde se desarrolla la resolución del problema (elementos objetivos relacionados con la actividad).

b) Mantener al grupo

Kouzes, (1997), precisó que el liderazgo es la relación de la o el líder con su grupo. Se habla de liderazgo cuando una o un líder promueve una acción del grupo, para lograr un objetivo.

El liderazgo puede ser ejercido por distintas personas del mismo grupo, de acuerdo a las circunstancias. Asume el liderazgo quien influye y sabe motivar a los y las integrantes del grupo para que logren determinados objetivos. Por eso decimos que hay

una o un líder en cada situación y que no hay liderazgo sin grupo. Si observamos la forma cómo el o la líder se relaciona con el grupo, podemos decir que el liderazgo se ejerce de distintas maneras: de modo autoritario, indiferente y democrático. El liderazgo democrático y ético es la capacidad de movilizar a los y las integrantes de un grupo o comunidad para lograr metas comunes garantizando el desarrollo y el respeto de los derechos de cada persona que la integra.

Estilo de liderazgo que prioriza la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre su grupo para que entre todos se llegue a la mejor conclusión. De ahí que se denomine liderazgo democrático o participativo.

La o el líder recibe poder del grupo, y tiene que usarlo según los valores democráticos, como el respeto a la dignidad de la persona, la tolerancia, la justicia y la solidaridad. Una o un líder es democrático, cuando su actuación en el grupo sin ocupar necesariamente un cargo o función directiva fomenta el trabajo en equipo y la participación de todos y de todas; propicia el diálogo, la consulta, los acuerdos por consenso y vela por la plena vigencia y el respeto activo de los derechos y el cumplimiento de los deberes de todas y de todos los miembros del grupo.

La lideresa o el líder democrático se adecuan a las propuestas y a las posibilidades de su grupo y no actúa de manera individual, sino que lo hace con el grupo y en su representación.

c) Conocer las necesidades del grupo

El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales. Aun cuando los líderes son individuos, el liderazgo está inserto en relaciones y organizaciones sociales y su propósito es realizar algo para un grupo. El liderazgo implica un propósito y una dirección. Los líderes persiguen metas con claridad y

tenacidad y responden por su cumplimiento. En algunos casos, le corresponde al líder desarrollar y promover metas grupales; en otros, se trata de un proceso más inclusivo, pero donde el líder es un actor decisivo. Finalmente, asume que los líderes dirigirán su atención a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de los estudiantes (Leithwood, 2009).

La mayoría de las prácticas de los directores que influyen sobre los estados de ánimo de los profesores es actuar colegiadamente, ser considerado y brindar apoyo; escuchar las ideas de los profesores y buscar, en términos generales, el bienestar de los docentes. Proteger a los profesores de distracciones a su trabajo pedagógico, reconocer y premiar el trabajo bien hecho, y entregar retroalimentación positiva, los directores apoyan el trabajo de los profesores cuando les brindan un espacio de discrecionalidad, distribuyen el liderazgo dentro de la escuela y practican lo que predicán (Leithwood, 2009).

Los líderes educativos que atienden alumnos con diferentes orígenes y características sociales: jóvenes que viven en situación de pobreza o aquellos cuya raza, etnia, características físicas o mentales, antecedentes culturales o habilidades en su lengua natal se salen del cauce cultural normal. Estos alumnos muchas veces no han tenido muy buen desempeño escolar. El liderazgo parece ser especialmente crucial en escuelas que atienden estudiantes diversos que a su vez requieren de prácticas diferenciadas. Por ejemplo, se ha descubierto que los efectos del liderazgo sobre los logros escolares son más decisivos en las escuelas que atienden a alumnos de bajo nivel socioeconómico que en aquellas que atienden a alumnos de alto nivel socioeconómico (Leithwood, 2009).

d) Capacidad de persuasión

Líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo. Para Agüero Ibáñez, líder “Es la persona capaz de ejercer influencia en otros para dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el logro de objetivos y metas organizacionales (Zárate, 2011).

El término liderazgo se define como la influencia que ejerce una persona sobre un grupo de personas para lograr un objetivo. El liderazgo viene a ser la capacidad de dirigir a las personas para lograr las metas deseadas. El estilo de liderazgo influye en el clima organizacional y por ende en el éxito o fracaso de una institución educativa. El liderazgo del Director incide en el mejoramiento escolar, ello implica comprometerse y promover: La motivación de los maestros, El desarrollo de las capacidades de los docentes, el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus trabajos. Siendo su objetivo y meta mejorar el aprendizaje de los estudiantes (PERUEDUCA, 2014). También se define como un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar transformación y hacer interactuar las acciones personales y la de los equipos. El gestor, como líder, comunica la visión de futuro compartido de lo que se desea lograr (Gorrochotegui, 2000).

En el artículo 55° de la Ley General de Educación N° 28044 refiere que el Director o Directora son la máxima autoridad y el representante de la Institución Educativa y es el responsable de la gestión en el ámbito pedagógico Institucional y administrativo (MINEDU, 2007).

Según Vegas R. (2008) es necesario, y muy importante desarrollar líderes en las organizaciones e instituciones y hace una gran diferencia entre el ser jefe y líder que se visualiza en la siguiente tabla:

Tabla N° 1: DIFERENCIA ENTRE JEFE Y LÍDER

JEFE (Director)	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> - La autoridad es un privilegio de mando. - Él dice “aquí mando Yo”. - El jefe empuja al grupo. - El jefe inspira miedo, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas. - Busca al culpable cuando hay un error: sanciona, castiga, grita. - El jefe sabe cómo se hacen las cosas. - El jefe maneja a la gente, masifica a las personas. - El jefe dice “vaya” - El jefe llega a tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La autoridad es un privilegio de servicio. - Él dice “aquí sirvo Yo”. - El líder va al frente, comprometido con sus acciones. - El líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, da poder a la gente, fortalece al grupo. - Corrige, castiga, pero enseña; sabe esperar. - El líder enseña cómo deben hacerse las cosas. - El líder prepara a la gente, conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas. - El líder dice “vayamos”, promueve al grupo, reparte responsabilidades, forma a otros líderes, consigue un compromiso real de todos sus miembros, esperanza y alegría contagiosa. - El líder llega adelantado.

Fuente: Proyecto de cooperación ue-peru / penx

Esto da a entender que líder es aquella persona con capacidad de influir sobre otras, para lograr un objetivo, busca soluciones en equipo y es capaz de motivar e incluirse en el grupo de trabajo, mientras que ser jefe en vez de motivarlos más bien siembra temor en las personas y ante un problema no busca soluciones más bien justifica el desperfecto. Los Directores o Directoras deben ser líderes y no jefes de la Institución ya que, para dirigir, se requiere más que ser un Jefe, ser un líder con la cualidad de servicio, comprendiendo a los individuos, entender sus aspiraciones, sus fortalezas y debilidades y comprometerlos al cambio con una visión clara de las metas que se plantea la Institución Educativa.

El liderazgo tiene diferentes significados, como el arte o proceso de influir sobre personas, para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo. Además, amplía este concepto en una disposición para trabajar con afán y confianza. El afán se refiere al ahínco, a la honestidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza se refiere a la experiencia y habilidad técnica. Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación al máximo de sus capacidades. Se colocan al frente del grupo para facilitar el progreso y para inspirarlo hacia el logro de las metas de la organización. Un ejemplo pertinente es el de un director de orquesta, cuya función es producir sonidos coordinados y corregir el ritmo a través de un esfuerzo integrado de los ejecutantes. La orquesta responde dependiendo de la calidad del liderazgo del director (Castillo, Cabrera, & Torrecilla, 2012).

Según Candela (2008) El liderazgo se entiende como la habilidad para influir en el comportamiento de otros con el propósito de alcanzar un resultado. Es la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de la colectividad. Y el diccionario de Ciencias de la Conducta de 1956 lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros.

Para ser un muy buen líder se requiere (Roa, 2013):

- **Carisma;** porque no existe la posibilidad ni ha existido un líder que no sea apreciado por las personas o sus seguidores, empleados, etc.
- **Inteligencia;** porque es necesaria la inteligencia en este proceso antes que el instinto, por ejemplo: para ser un buen líder es necesario pensar, dimensionar, analizar y finalmente diseñar estrategias para lograr un objetivo mancomunado.

- **Poder de convencimiento para tener credibilidad;** si no sabemos expresar nuestras ideas y si no sabemos con seguridad lo que expresamos es muy difícil convencer.

- Sensibilidad ser más flexible; esto quiere decir que no contamos con cualidades que nos permitan percibir, aceptar, reconocer y actuar con sensibilidad pues es muy difícil ser líder.

- **Integridad;** para tener valores y representarlos resume fundamentalmente contar con Integridad, va de la mano con la ética y la forma en que los valores se han gestado en nuestro interior.

- **Arrojo o valentía;** para decidir por nosotros mismos y asumir el reto del liderazgo en nuestras actividades es muy poco probable que nos podamos descubrir como líderes.

- **Imparcialidad;** para tener objetividad e independencia sobre todo al momento de asimilar las opiniones externas acerca de nuestra idea liderada, necesitamos aceptar el error como una posibilidad.

- **Ser innovador;** para buscar y desarrollar proceso creativo al interior de la institución que nos permita sacar a flote nuestras ideas.

- **Tacto;** para poder dirigir a un grupo de personas y que lo sigan a uno por su propia voluntad, motivándolos permanentemente, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas ya sean de equipo o unipersonales, y lo más importante: que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida ya que el liderazgo es un proceso vincular.

2.2. Gestión comunitaria

La Gestión Comunitaria hace referencia al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus

condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y organizaciones de la comunidad, municipales, estatales, organizaciones civiles, eclesiales, etc. La participación de los mismos, debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa (UNESCO, 2011).

La gestión comunitaria se entiende como el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y en las actividades de cada centro. Se incluye también el modo o las perspectivas culturales en que cada institución considera las demandas, las exigencias y los problemas que recibe de su entorno (vínculos entre escuela y comunidad: demandas, exigencias y problemas; participación: niveles, formas, obstáculos límites, organización; reglas de convivencia). En esta dimensión resulta imprescindible el análisis y reflexión sobre la cultura de cada escuela.

Al tener identificadas, caracterizadas, organizadas, y jerarquizadas las problemáticas educativas de la escuela, zona escolar o de supervisión resulta importante la construcción colectiva de un proyecto que permita atender desde distintos escenarios, ámbitos y niveles las causas y consecuencias de dichas problemáticas. Para tal fin es conveniente considerar la cultura que las comunidades han construido, desarrollado y reproducido a lo largo de su práctica educativa en un tiempo y espacio determinado.

Configurada la cultura de la comunidad que va a poner en marcha un proyecto determinado, se está en posibilidad de seleccionar conjuntamente el tipo de estrategias a seguir durante el desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto educativo en cuestión. En este sentido, es importante conocer las interacciones significativas, que se

producen consciente e inconscientemente entre los individuos en una determinada institución social como lo es la escuela y que determinan sus modos de pensar, sentir y actuar.

Resulta importante decodificar la realidad social que constituye dicha institución para encontrar colectivamente el camino hacia el mejoramiento de los procesos educativos en la escuela. Es decir, entender e interpretar el conjunto de significados y comportamientos que genera la escuela como institución social para la concreción de las finalidades e intencionalidades educativas y sociales que tiene asignada y lograr el mayor compromiso y responsabilidad en la atención de las problemáticas educativas diagnosticadas.

Para entender y comprender las interacciones es necesario identificar la relación que existe entre la política educativa y las prácticas escolares que se llevan a cabo dentro y fuera de la escuela, valorando las correspondencias y las discrepancias que provoca la dinámica interactiva entre las características de las estructuras organizativas y las actitudes, intereses, roles y comportamientos de los individuos y de los grupos.

Las comunidades educativas de las escuelas no aceptan tan fácilmente la imposición de formas y estilos de trabajo distintos a sus tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias que se esfuerzan en conservar y reproducir como parte significativa de su identidad institucional, ya que están fuertemente determinados por sus valores, expectativas y creencias. Por tal razón resulta indispensable que a través de la búsqueda y experiencia reflexiva sobre la cultura de la comunidad educativa se tienda a su reconstrucción para generar de manera natural y espontánea la necesidad del trabajo colaborativo en la concreción de aprendizajes significativos de los alumnos.

Entender lo que sucede en la escuela supone un tratamiento interdisciplinario, ya que las múltiples dimensiones de la misma están conectadas e interrelacionadas a través de las influencias mutuas de muy diversa naturaleza. Estas dimensiones están caracterizadas por elementos particulares que hacen necesario su análisis, reflexión y discusión. Desde luego que para intervenir sobre la realidad escolar es imprescindible partir de esta visión integral y provocar el cambio en este mismo sentido.

Hay distintas maneras de definir la gestión, según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados:

Gestión institucional, pedagógica, organizativa y comunitaria (UNESCO, 2011). Según la perspectiva centrada en Movilización de recursos, la Gestión Educativa es la capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea; Priorización de procesos.

La Gestión Educativa es la Generación y mantención de recursos y procesos en una organización; la interacción de los miembros: es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización; Comunicación. es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción; Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje. Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el futuro (UNESCO, 2011).

De acuerdo a lo dicho anteriormente la gestión viene a ser la capacidad utilizar adecuadamente los recursos que se tienen en la institución educativa para lograr lo que se desea, esto también requiere de la habilidad para comunicarse con todos los miembros que conforman la comunidad educativa.

El MED (2011) Marco de Buen Desempeño del Directivo precisa que las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión con toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de las y los estudiantes.

Así también, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Además, se autoevalúa continua y colectivamente para extraer lecciones en base a su propia experiencia. (P. 11)

La función de organizar la escuela es, pues, más amplia y global que la actuación concreta en el día a día que supone gestionar bien un centro: concreción de la práctica de los objetivos, aportación y explotación de los recursos, coordinación de personas.

La gestión abarca, por tanto, actuaciones realizadas bajo presupuestos marcados. La gestión involucra a la persona con todas sus dimensiones humanas, con su liderazgo generando por sus principios y valores personales, por los objetivos del hecho educativo enfocado hacia el logro de la misión, la visión institucional, comprometiendo a todos sus miembros a través de proceso democrático que conducen a la autonomía.

El equipo asume una responsabilidad que es compartida por iguales, la autoridad se vuelve horizontal y descentralizada, es decir el equipo de trabajo se compromete con el PEI y crea el sentido de pertenencia que es otro factor indispensable en la gestión institucional (Lorenzo, 2006).

Le diremos que hay distintas maneras de concebir la gestión y que tratar de definirla data de hace mucho tiempo. Así encontramos en La República de Platón que la gestión es percibida como una acción autoritaria y, por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática. Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Weber en 1976, indicaba que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos; otros como Mayo, E en 1977, ponen el énfasis en la interacción entre personas; y hay también quienes identifican la gestión con administración, como es el caso de Taylor en 1911 y Fayol en 1916 (UNESCO, 2011).

Parsons, Von Betalanfly y Luhman (1978), generan la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. Y a partir de la segunda mitad del siglo XX se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia y otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión (UNESCO, 2011).

Las perspectivas antes indicadas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales; que, de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación.

Recordemos que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos

presentes en la vida cotidiana de la escuela. Se incluye, por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones que entablan entre ellos, los asuntos que abordan y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Gestión de conflicto

Según el MINEDU “Tutoría y Orientación Educativa (2009) advierte que el conflicto es una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de intereses incompatibles. Una misma situación puede ser percibida de manera distinta por diferentes personas.

Entendido de esta manera se puede decir que un conflicto es una lucha manifiesta entre por lo menos dos partes interdependientes que perciben objetivos incompatibles, recursos escaso e interferencia de la otra parte para alcanzar sus metas, los conflictos forman parte de las relaciones humanas y que las instituciones escolares se encuentran atravesadas por los mismos, por esta razón es necesario que las directoras revisen los diferentes conflictos presentes en la escuela o comunidad y buscar la resolución que sea indispensables para superarlos. Por ello a los conflictos hay que admitirlos como parte de la vida cotidiana de las instituciones y como un elemento más de la responsabilidad de la comunidad educativa toda, es decir, un aspecto y no un impedimento de cualquier grupo social y del ser humano, la importancia fundamental radica en la “habilidad” para aprovechar el conflicto y transformarlo en una oportunidad para mejorar.

Así mismo, podemos decir de manera general, que las personas enfrentan los conflictos de dos formas: a) Una controversial, que se da a través de la agresión, la violencia, el abuso de poder, el autoritarismo. b) Una colaborativa, mediante el diálogo, la cooperación, la negociación u otro mecanismo alternativo. Estas formas de actuar están relacionadas a si la persona prioriza sus propios intereses, o si toma en cuenta a la otra persona involucrada en el conflicto a partir del mismo.

La comunicación es un elemento esencial en la resolución de conflictos, dentro del proceso comunicativo, podemos priorizar dos aspectos fundamentales para resolver un conflicto son: la claridad con la que se comunica el mensaje, y la disposición para escuchar al otro. También hay que tomar en cuenta que los mensajes se transmiten desde diversos códigos: una palabra, un gesto, una lágrima, una mirada, una actitud corporal, etc.

Entendiendo que la comunicación es un proceso circular en la que participan como mínimo dos personas: el emisor que envía un mensaje que es decodificado por el receptor, que a su vez emite una respuesta en reacción al mensaje (MINEDU, 2009)

Por eso, el objetivo de la educación debe estar basado en su tratamiento puesto que su solución puede proporcionar importantes elementos para el cambio social y personal. Pero claro, depende como lo abordemos para que este pueda ser una herramienta más de aprendizaje.

Para gestionar y resolver conflictos de forma negociada y consensuada, desde una perspectiva positiva y crítica, debemos saber cuál es la realidad sobre la que queremos actuar, comprender que está pasando para de esta manera encontrar una solución en forma armónica.

2.2.1. Respuesta a las necesidades de la comunidad

Es el constante esfuerzo de adaptación a situaciones y necesidades cambiantes en los ámbitos político, social y de intercambio concreto (Zaloa, 2013).

1. Desarrollo e implantación de medidas efectivas para luchar contra el sin hogarismo.
2. Sensibilización de las instancias políticas: sobre la urgencia de tomar medidas preventivas y responder a las necesidades de las personas sin hogar.
3. Sensibilización de las sociedades: sobre la complejidad y multidimensionalidad del fenómeno del sin hogarismo.
4. Promover el intercambio: de información, de experiencias y de buenas prácticas entre sus miembros, que favorezcan un acercamiento efectivo a la realidad del sin hogarismo.
5. Organizar seminarios y conferencias: de manera regular, a las que se invita a entidades, profesionales de la investigación y cargos políticos.
6. Potenciar la reflexión e investigación: a través de grupos de trabajo.
7. Mostrar la realidad de las personas sin hogar: a través de documentos y
8. publicaciones.

Sería recomendable que pudieran desarrollar un mayor trabajo de seguimiento, funciones de tipo preventivo y un trabajo social comunitario que pudiera detectar crisis o situaciones personales que pueden desembocar en una pérdida de vivienda y en situaciones de exclusión social extrema.

Según García (2012), los principales problemas actuales, en las comunidades son el alto porcentaje de ciudadanos que terminan la enseñanza obligatoria; alto porcentaje de deserción escolar y bajo porcentaje de los que acaban con un nivel

superior. Por lo que se requiere procurar el éxito escolar de todos, aumentar el rendimiento del sistema, fomentar la continuidad en los estudios: aprendizaje a lo largo de toda la vida (baja tasa de educación permanente), fomentar la cohesión social.

Una sociedad abierta, cambiante, lanzada a un futuro distinto, de respeto y convivencia, debe plantearse: hacer realidad los derechos de la infancia en todos los ámbitos, para que cada niño y cada niña sean protagonistas de su propio desarrollo. Integrar a la infancia, educar e invertir en ella es la única garantía de una sociedad que quiere construir un futuro mejor, en paz y tolerancia.

a) Equipo de trabajo

Para poder avanzar y construir conjuntamente en equipo, intercambiando valores y experiencias, y ofreciendo también una respuesta colectiva, a la realidad infantil de la localidad, país. Se tiene que mirar al niño, tal como es: con sus valores, capacidades, con el gran potencial de su riqueza personal y de todas sus posibilidades; esforzarse por responder educativamente a este niño desde su singularidad; hacerlo supone ayudarlo a crecer, a relacionarse, a querer y sentirse querido; en una palabra, a vivir.

Por esto, Majó (2012) propone que la institución educativa de los más pequeños debe tener las siguientes características:

1. Ser una escuela de vida que acoja todo lo que afecta a la vida de los niños y las niñas en los 6 primeros años de vida; lo que viven todos los niños, lo que vive cada niño y cada niña, porque todos son iguales, pero todos son distintos. Y esto es muy importante. Acoger sus necesidades físicas, afectivas, sociales, morales.
2. Con una organización a la medida de las necesidades, de las capacidades de los pequeños: espacios, horarios, ambiente en función del niño, y no como paquete de los padres. Una Escuela que ofrezca un ritmo de vida estable y tranquila, organizada y flexible, ordenada.

3. Con una metodología propia en la que el juego, la expresión libre, la espontaneidad, la iniciativa y creatividad ocupan un lugar importante, adaptándose siempre a cada niño. Una manera de hacer especial, distinta, adecuada.
4. Con una relación personal, comunicación especialmente cuidada entre los propios niños y niñas, acogiendo y respetando la singularidad de cada uno; solo, desde aquí, se puede hablar de diversidad.
5. Una relación cuidada entre los pequeños entre los pequeños y los adultos, sus educadores entre los educadores y las familias entre los propios educadores construyendo un auténtico equipo de trabajo y de acción proyectando la acción de la Escuela hacia el exterior, el barrio o pueblo en que está ubicada y acogiendo también la vida externa con su riqueza natural y social. Y que las Escuelas estén en el propio barrio, pueblo o ciudad donde se desarrolla la vida de las personas. Los Municipios tienen aquí un importante papel. Estrecha relación niño-ambiente, porque el ambiente construye al niño y este, a su vez, construye el propio ambiente
6. Una Escuela participativa, cooparticipativa que incorpora y compromete a los padres en la acción educativa de la Escuela, con unas formas de colaboración concretas y bien definidas.
7. Con profesionales especialmente preparados: con una formación inicial sólida, y un reciclaje permanente que facilite la reflexión sobre la propia acción. La Escuela Infantil es una institución que se construye; se va haciendo en la acción, en la reflexión y en la búsqueda; no está hecha, acabada; cada paso construye el siguiente.
8. Una Escuela Infantil Pública para todos los niños y las niñas.

9. Una escuela que resalta la participación de los padres, entendida como, coparticipación de las familias. Supone la colaboración en todo lo que constituye la vida de la Escuela; se convierte en el eje de participación democrática que garantiza la estabilidad en la relación familia-escuela, padres-maestros. Igual que los maestros debería contemplarse también la formación de padres. Para la Escuela es una oportunidad de aprendizaje en el hecho de compartir responsabilidades entre los padres y maestros; la Escuela sola no puede educar; la familia sola, tampoco.

b) Cohesión social

Según Castillo C, G y otros (2004) El ser humano es social por naturaleza. Por tanto, la cohesión de la sociedad se dará en la medida en que la sociedad sea realmente dialógica; es decir, en cuanto el reconocimiento de la dimensión personal se haga mayor. La sociedad requiere de la persona humana, no se hace con individuos aislados, sino con sujetos donantes; para lo cual se necesita de cultivar virtudes, es decir de ese esfuerzo constante por incrementar el bien en uno mismo y en los demás.

La cohesión social es un fin y un medio a la vez. Como fin, es objetivo de las políticas públicas, en la medida que estas apuntan a que todos los miembros de la sociedad se sientan parte activa de ella, como aportantes al progreso y como beneficiarios de este. En una inflexión histórica caracterizada por cambios profundos y veloces, precipitados por la globalización y por el nuevo paradigma de la sociedad de la información.

La cohesión social también es un medio, ya que las sociedades que ostentan mayores niveles de cohesión social brindan un mejor marco institucional para el

crecimiento económico y operan como factor de atracción de inversiones al ofrecer un ambiente de confianza y reglas claras.

Según Ottone y otros (2007) definen la cohesión social como el grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común; la contribución clásica más conocida y fecunda es la de Emile Durkheim. Según Durkheim, cuanto menor es la división del trabajo en las sociedades, mayor es la vinculación de los individuos con el grupo social, relacionadas con el territorio, las tradiciones y los usos grupales. La división social del trabajo que adviene con la modernización erosiona y debilita tales vínculos, al igual que la creciente autonomía que adquiere el individuo en la sociedad moderna.

Según Castillo (2004) la cohesión social se logra a través de la acción interpersonal que convoca a las virtudes humanas, el bien deseado hacia las otras personas es una virtud, por lo que ese mismo nivel ético es el de la cohesión social. Desde los clásicos, se afirma que el fin de la sociedad es la vida buena, y no la buena vida. Y esto supone un constante esfuerzo, un constante rectificar, porque no está garantizado de antemano que seamos justos, sino que hay que intentar procurarlo en cada momento. La amistad junto con el elenco de virtudes que la acompañan nos pone en condiciones de contribuir a la cohesión social, vitalizando los ámbitos humanos más básicos como los de la familia, la empresa, etc., haciendo como círculos concéntricos, que se abren a fines cada vez más altos.

c) Vivir y convivir

Si desde el nacimiento todos los niños están preparados para la comunicación y la relación, es en las primeras edades precisamente cuando se aprende a vivir y convivir

con los demás. Juntos, los niños y las niñas en un mismo espacio diseñado especialmente para ellos; donde se conocen, hablan, se expresan, descubren, confrontan, interpretan y construyen nuevas experiencias. Es la oportunidad de la comunicación y del intercambio; a través de todo esto se van afianzando en el pensamiento individual y se crece en el de grupo.

Aquí adquiere su pleno sentido la acción educativa, porque tienen necesidad de vivir en un contexto educativo de vida y de encuentro, de búsqueda y de acción. Los pequeños que no pueden asistir a una Escuela se les roba la gran oportunidad de aprender a vivir, a crecer y compartir, con otros niños y niñas iguales en edad.

García y Candela (2010) plantean las siguientes preguntas ¿se puede educar para aprender a convivir con otros?, ¿se puede educar para aprender a ser? El objeto del siguiente artículo es intentar dar respuestas a estas preguntas y hacer una propuesta sobre lo que pueden hacer los padres y los profesores para facilitar el proceso de ser y convivir con los demás. Básicamente, nos centramos en la etapa de Secundaria, porque éste es el momento crítico en que cada persona, desde su singularidad, necesita conocerse para ir eligiendo, libremente, lo que quiere ser; en definitiva, para comenzar a ser consciente de su propio ser, de su propia identidad. Aunque no podrá llegar a ser sin los demás. Aprender a convivir con los demás es también aprender a conocerse a uno mismo. El artículo, desde la reflexión y fundamentación, pretende orientar a educadores, padres y madres, profesores y profesoras, en formas de actuación que facilitarán a los educandos el desarrollo de aprendizajes que le permitan tener recursos personales y sociales para desenvolverse en la sociedad cambiante que les ha tocado vivir.

2.2.2. Relaciones de la escuela con el entorno

El niño, desde su nacimiento, establece contacto con el mundo e incorpora conocimientos y este contacto que se da ya sea a través de la madre, de otras personas, etc. le ayudará a ir ajustando sus estructuras funcionales a las exigencias del medio. Allí va desarrollando habilidades motrices, cognitivas, memorísticas, de atención, observación, indagación, lingüísticas, gráficas, lógicas, expresivas, de comunicación, socializadoras.

La relación de la escuela con el entorno es pues el conjunto de elementos, factores y acontecimiento que configuran procesos de intercambio existencial de la escuela con la comunidad (FECCOO, 2012).

Existen muchos entornos diferentes, los cuales se configuran en relación a los elementos, condiciones y situaciones que en él confluyen. Todo contexto humano se halla sujeto a una serie de factores (políticos, económicos). El entorno más cercano al niño es la familia, la escuela y el grupo humano al que pertenece. Cada niño es distinto respecto a los demás, tiene intereses distintos, motivaciones diferentes, etc. Sociedad dinámica y cambiante, donde coexisten distintos elementos cada uno tiene diferente forma de entender las cosas.

Los educadores tienen que aproximarse al conocimiento de los lenguajes, criterios, valores, normas, costumbres...que conforman el ambiente cotidiano de los niños. Debemos reflexionar e indagar sobre las condiciones de vida. Este tiene que ser reflexivo. La TV ejerce gran influencia en los niños, aportándoles gran cantidad de información. Además, les hace percibir y vivenciar lo lejano como cercano. Esto también lo provoca la facilidad que tenemos para desplazarnos hoy en día. La escuela debe atender al niño desde una doble perspectiva: - Individual: diversidad y peculiaridad.

Los contenidos básicos para la educación infantil deben hacer referencia al conjunto de conocimientos y formas culturales que se seleccionan para que los niños y niñas integren el conocimiento de la realidad e incidan en sus procesos de desarrollo. Se debe tener en cuenta, tanto aquellos conocimientos relativos a su entorno y que el niño debe incorporar, como los procedimientos y habilidades necesarias para que éstos sean integrados y a las actitudes, valores y normas referentes a su realidad. Para determinar los contenidos básicos es necesario indagar tanto en el ambiente natural como en el sociocultural. Los niños no saben distinguir claramente los elementos que pertenecen a un ambiente u otro (no saben percibir esta realidad como dos ambientes diferenciados).

Los niños captan la realidad desde la perspectiva integradora que contienen en el entorno y su descubrimiento, por lo que mantener buenas relaciones con el entorno es crucial para la escuela. Si la gente se siente cómoda con una escuela, con su líder educativo, se acercará y le dirá lo que se necesita.

Bolívar (2006) Las escuelas, especialmente aquéllas que están en contextos de desventaja, no pueden trabajar bien aisladas de las familias y de las comunidades respectivas. Es una evidencia establecida que, cuando las escuelas trabajan conjuntamente con las familias para apoyar el aprendizaje de los alumnos, estos suelen tener éxito⁵. De ahí la apelación continúa a formar redes de colaboración que involucren a los padres en las tareas educativas.

El problema no es el objetivo sino cómo –salvando las barreras actuales y partiendo de la situación– llegar hasta él. Si bien la literatura (particularmente anglosajona) está repleta de experiencias que describen programas de implicación de las familias, actividades realizadas y resultados conseguidos, el problema –como siempre–

es su carácter situado y, por ello, la escasa posibilidad de transferencia a otros contextos.

Hay distintos enfoques teóricos y prácticos sobre las relaciones familia-comunidad: un enfoque de integración de servicios comunitarios (*full-service model*), apropiado para zonas desfavorecidas, un enfoque *funcional* de implicación de las familias (*family involvement*), que describe los papeles y responsabilidades de los profesores y las familias para promover el aprendizaje de los alumnos; y el enfoque organizativo que apuesta por construir capital social mediante el establecimiento de redes y relaciones con la comunidad (Warren, 2005).

La Escuela Unidocente es una escuela de educación primaria en el Perú que comprende los seis grados divididos de la siguiente manera 1° y 2° grados al III; 3° y 4° grados al IV ciclo y 5° y 6° grado al V ciclo. Y para determinar el tipo de Institución Educativa se consideran la cantidad de docentes que laboran ahí. Estas escuelas están localizadas en ámbitos de difícil acceso y comunicación; los docentes – directores tienen diversas dificultades para desarrollar su labor pedagógica. Niños y niñas con dificultades diversas para lograr los aprendizajes esperados. El Ministerio de Educación busca que los educandos de escuelas unidocentes rurales reciban una educación de calidad, con pertinencia pedagógica, cultural y lingüística, acorde a las características diversas de cada realidad y de esta manera mejoren sus capacidades comunicativas (IPEBA, 2013).

a) Observación

Según el Instituto Nacional de Defensa Civil (2013) La observación es uno de los procesos básicos de pensamiento, a través del cual se tiene el primer contacto con el mundo que nos rodea. La observación se usa de manera cotidiana en las actividades que

se desarrollan cada día, desde las acciones más simples como abrir una ventana, hasta actividades más complejas como leer y comprender un texto, entre otras.

Por eso, es importante aprender a observar, a comprender, investigar, analizar la complejidad de elementos que forman parte de la comunidad y buscar soluciones y los cambios necesarios.

Si llevamos la observación a situaciones conflictivas con las que nos encontramos, esto tienen que ver con todas las personas y grupos implicados en el sistema educativo y no solo con las posiciones que estos adoptan sino con sus necesidades, necesidades de la escuela, necesidades de las mayorías, del profesorado, de las minorías, del alumnado, las nuestras propias.

b) Cooperación y solidaridad

Celorio (2000) El autor indaga sobre el impacto de las nuevas tendencias de la Globalización y el Neoliberalismo en los Sistemas Educativos con el objetivo de apuntar las dificultades y potencialidades de una Educación para la Solidaridad y la Cooperación. Desde una perspectiva de Educación para el Desarrollo rastrea las bases materiales, organizativas y culturales, para la construcción de un Movimiento Educativo desde la Solidaridad y Cooperación. Observa su situación en la Reforma Educativa, la tradición de los Movimientos de Renovación Pedagógica y el pensamiento de Freinet y en el mundo de las ONGDs y Sindicatos de Enseñanza. Apuesta por una comunicación y cooperación entre estos ámbitos.

Freinet basa su pedagogía en la cooperación y la solidaridad como escuela moderna; y reclama un medio escolar en el que tuviese un trato primordial la experiencia del niño, sus vivencias, intereses; Dewey influyó notablemente en la

creencia de que la enseñanza debe tener en cuenta las iniciativas del niño; Kamii plantea un conocimiento del entorno que va más allá de la simple observación y descripción de los objetos, de los sucesos, de las situaciones, por ello propone que los niños y niñas operen con los elementos de su entorno, se impliquen en ellos, sugieran propuestas, etc. Y Frabboni que escribió el libro “El primer abecedario: El ambiente”, aboga por la creación de una escuela infantil abierta y experimental. Propone utilizar el ambiente como aula descentralizada. La escuela infantil debe fundamentarse en hábitos científicos: programa centrado en necesidades del niño.

Knud, Frode y Lera (2007) sugieren tres niveles de cooperación y tres niveles de entendimiento entre familia y escuela. Los niveles de cooperación son: 1) cooperación representativa que implica participación en organizaciones de padres y madres de familia; 2) cooperación directa que implica entrevistas, comprensión y acuerdos entre familia, estudiantes y escuela; 3) cooperación indirecta, que implica tareas diarias en casa para ayudar al rendimiento escolar de sus hijos e hijas. Y los niveles de información son: 1) intercambio de información en ambas direcciones; 2) diálogo o comunicación y discusión sobre materias que conciernen a los estudiantes; 3) contribución e influencia en las decisiones importantes tomadas a través de acuerdos mutuos. Los padres y madres de niños que fracasan en la escuela sentirán más probablemente que las relaciones entre familia y escuela son unidireccionales.

Knud et al. (2007) sugiere seis pasos en la colaboración entre familia y escuela: Asistencia de las familias en materias de crianza. Información: instruir a las familias sobre materias escolares y comunicar los logros de los niños y niñas. Asistencia voluntaria: invitar a los padres y madres a asistir a la escuela y a participar en actividades en el aula. Aprendizaje en casa: instruir a los padres y madres en materias

escolares. Influencia: hacer partícipes a las familias en la toma de decisiones sobre temas que conciernen a sus hijos e hijas, a diferentes niveles en la escuela. Relacionar la sociedad con los alrededores de la escuela: coordinar los recursos sociales y los servicios para los niños, niñas y las familias.

La implicación de los padres y las madres. - Los padres y madres de familia son de hecho un recurso importante para los niños y las niñas. Para que ellos comprendan que son importantes, hace falta tener en cuenta tres factores fundamentales: 1) sentirse significativos y percibir las razones para ayudar, la importancia que tienen y cómo pueden hacerlo. 2) Sentirse influyentes y ver que su esfuerzo se traduce en el éxito de sus hijos; 3) sentirse apoyados por la escuela, sentir que tienen objetivos comunes y que cooperan en nombre de sus hijos.

Según el IPEBA, las acciones de cooperación con la familia y la comunidad dan soporte al proceso de enseñanza-aprendizaje; fortalece la identidad y compromiso de los estudiantes con el desarrollo de su comunidad.

Involucramiento de la comunidad. Invitar a la gente a que se involucre, que sea parte de algo, pues existen muchas personas están buscando una oportunidad de conocer a otros con quienes compartan objetivos comunes. Lo peor que puede pasar es que la gente se sienta halagada por ser invitada a participar en una iniciativa; *Disfrutar de la gente* honestamente, otros se sentirán atraídos por esta actitud. La gente querrá estar alrededor de ella.

Hacer conexiones entre la gente, la labor y la comunidad en general, no sólo para entender las necesidades sino también para satisfacerlas, aunque estemos atrapados en nuestro trabajo y nuestras relaciones, existimos en conexión con el mundo real.

Estamos influenciados y moldeados por fuerzas diferentes y un líder inteligente aprenderá a conectar las cosas que ve y escucha en diferentes etapas de su vida: en las noticias, en la escuela de su hija o en el trabajo. Al ver a la comunidad primero en problemas comunitarios, las necesidades y las soluciones ocurrirán cuando menos se las espere. Por ejemplo, tal vez la organización esté interesada en empezar un programa extracurricular para ofrecer actividades seguras para los niños después de la escuela, pero al director del programa le resulta difícil idear actividades. Entonces, ve una historia en las noticias sobre los cuentistas nativo-americanos. Se le ocurre hacer que los narradores de cuentos de culturas diferentes vayan una vez a la semana a las instalaciones, y les den así a los alumnos algo divertido que hacer y que les enseñe el respeto por otras culturas.

El entorno, más cercano y más importante para la escuela es la familia. Por lo que la relación entre docentes y padres de familia se limita a la entrega de boletas de calificaciones, organización de algún evento social e informes de la mala conducta de los niños o del bajo aprovechamiento escolar. Son pocas las ocasiones en las que estos espacios tienen como finalidad analizar algunos aspectos como: la convivencia familiar, la comunicación, la relación afectiva entre padres e hijos, la orientación para que apoyen el trabajo escolar en casa, etcétera. Es necesario que juntos, maestros y padres de familia encuentren mejores formas de trato hacia los niños. Para ello se requiere que planeen esta coordinación; es decir, formulen estrategias y condiciones para lograrlo.

Muchas veces los padres requieren mayor información acerca del desarrollo de sus hijos y de cómo tratarlos. El maestro puede promover reuniones en donde algunos especialistas hablen sobre las características del niño y los padres externen sus dudas y construyan alternativas de solución para mejorar su relación con ellos. Si en lugar donde está ubicada la escuela no hubiera personal especializado, organice entonces sesiones de

intercambio de experiencias en donde se comenten algunos problemas y la forma en que se han resuelto.

Knud, Frode y Lera (2007) indican que es importante abordar el tema acerca de la comunicación familiar, porque frecuentemente existe entre los padres de familia un conocimiento muy superficial acerca de los gustos, intereses y aficiones de sus hijos. Por medio de la comunicación se consiguen mejores elementos e información para responder a las necesidades, metas y anhelos de cada uno de los miembros de la familia. Las conversaciones en donde todos intervengan y no se juzgue ni ridiculice a nadie, los juegos y actividades como sembrar árboles, narrar o leer cuentos o leyendas, etcétera, sirven para lograr lo anterior.

La relación entre la familia y la escuela es uno de los pilares más importantes para la escuela. Las actitudes de las familias como del profesorado serán especiales y únicas. En cada localidad existirán diferencias entre las escuelas. Teniendo en cuenta estas diferencias, el objetivo principal de relacionarse con las familias es crear un clima de cooperación entre familias, estudiantes y escuela para mejorar los logros académicos y para incrementar la adaptación social en clase a través del respeto mutuo y el entendimiento.

3. Definición de Términos Básicos

Cohesión social. Es la integración y bienestar de las personas que forman parte de la sociedad para lograr un fin común.

Liderazgo. Es un conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar transformación y hacer interactuar las acciones personales y la de los equipos.

El líder democrático. Es el que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida y tome las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

Respuesta a las necesidades de la comunidad. Es el constante esfuerzo de adaptación a situaciones y necesidades cambiantes en los ámbitos político, social y de intercambio concreto.

La Gestión Comunitaria. Es el modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas.

Relacionarse con el entorno. Es pues el conjunto de elementos, factores y acontecimiento que configuran procesos de intercambio existencial de la escuela con la comunidad.

Disposición de persuasión. Es la capacidad que tiene un individuo para persuadir o dirigir a un grupo de personas al ocupar cargos o funciones.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis de la investigación

3.1.1. Hipótesis central

El Liderazgo democrático de los directores influye en la mejora de la Gestión Comunitaria en las Instituciones Educativas Unidocentes de la red “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí – Jaén, 2014.

3.2. Variables

3.2.1. Variable independiente: Liderazgo

Definición conceptual: Es la influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder y tiene la capacidad de poder tomar la iniciativa en alguna cuestión, gestionar, convocar, promover, motivar, incentivar y evaluar a un equipo hacia un objetivo común, priorizando la participación de la comunidad.

Definición operacional: El liderazgo democrático se evidencia a través de la aplicación de una guía de observación.

3.2.2. Variable dependiente: Gestión Comunitaria

Definición conceptual: La Gestión comunitaria es el modo en el que la institución educativa se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus problemáticas, necesidades y demandas; generando de esta manera un conjunto de actividades que promueven la

participación de los diferentes actores educativos, compuesta por una serie de factores complejos.

Definición operacional:

La gestión comunitaria se evidencia a través de un cuestionario de autoevaluación de la Gestión Comunitaria.

3.3. Matriz de Operacionalización de variables

Es el proceso mediante el cual el investigador transforma las variables teóricas en variables intermedias o dimensiones y estas a su vez se transforman en variables empíricas conocidas también como indicadores.

Tabla N° 2 MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA / VALOR	TÉCNICAS / INSTRUMENTOS
<u>Variable Independiente:</u> Liderazgo	Tipos de liderazgo	a. Liderazgo autocrático b. Liderazgo permisivo c. Liderazgo democrático	1-5	1. No lo realizo 2. A veces lo realizo 3. Si lo realizo	Observación/ Guía de observación
	Funciones del Liderazgo	a. Solucionar problemas b. Mantener al grupo c. Conocer las necesidades del grupo d. Capacidad de persuasión	6-10		
<u>Variable Dependiente</u> Gestión Comunitaria	Necesidades de la comunidad	a. Equipo de trabajo. b. Cohesión social. d. Vivir y convivir	1-9	Ordinal / cualitativo 1. Nunca 2. Alguna vez 3. Pocas veces 4. A menudo 5. Siempre	Encuesta/ Cuestionario de autoevaluación de la Gestión Comunitaria
	Relación escuela y comunidad	a. Observación b. Cooperación y solidaridad. e. Involucramiento de la comunidad	10-20		

4. Población y Muestra

La muestra y población es la misma y está constituida por 07 directores (as) de las Instituciones Educativas Unidocentes de la Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” Tabacal - Chontalí- Jaén en el 2014, que han sido seleccionados a criterio de la investigadora por las facilidades laborales para realizar la investigación.

Tabla N° 3: LISTA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

I.E. N°	LUGAR	Directores(as)
17550	Nuevo Tabacal	01
17467	La Libertad	01
17420	San Luis	01
17423	Huayacán	01
17429	Nuevo Chontalí	01
17725	Nueva Alianza	01
17428	San Juan de Dios	01
TOTAL		07

Fuente: Padrón de la red educativa “José Antonio Encinas Franco”

5. Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por cada uno de los Directores-profesores de las Instituciones Educativas Unidocentes de la RED “José Antonio Encinas Franco” Tabacal, Chontalí, Jaén, 2014.

6. Tipo de investigación

La investigación es cuantitativa aplicada, porque pretende determinar la causa y el efecto que se produce entre las dos variables, Liderazgo y Gestión Comunitaria.

7. Diseño de investigación

El diseño que responde a la presente investigación es pre-experimental, con un solo grupo (grupo de estudio), al mismo que se le aplicó un pre y un post test correspondientemente.

La ejecución de este diseño implica tres pasos:

- a. Una medición previa de la variable dependiente a ser estudiada (Pre test: O1).
- b. Introducción y aplicación de la variable independiente o experimental (X) a la muestra en estudio.
- c. Una nueva medición de la variable dependiente (Post test: O2).

Asume el siguiente esquema:

G.E: O1-----X-----O2

Leyenda:

- G.E: Grupo de estudio: Los directores.
- O1 = Pre test
- X = Programa de liderazgo.
- O2= Post test

8. Técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de datos

Con el propósito de recopilar datos sobre la capacidad de liderazgo en la gestión comunitaria en las instituciones educativas, se diseñó un cuestionario dirigido a las directoras

El instrumento (Apéndice 01) consta de un formulario impreso destinado a obtener respuestas directas sobre la gestión comunitaria y consta de las siguientes partes: respuesta a las necesidades de la comunidad y relaciones de la escuela con el entorno.

Para que el análisis e interpretación de datos fuese objetivo, se procedió de la siguiente manera.

- Codificar y clasificar el cuestionario.
- Elaborar una matriz como base de datos.
- Procesamiento de datos en cuadros estadísticas de acuerdo a los objetivos planteados.
- Mediante la utilización del programa SPSS, se procedió a elaborar las tablas por cada objetivo planteado
- Una vez procesado los datos, se hizo la interpretación de la información de acuerdo a cada tabla.

9. Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación

En primer lugar, se elaboró una versión preliminar de los instrumentos teniendo presente los objetivos de la investigación, las dimensiones, los indicadores, conocimiento y la experiencia sobre el tema y las orientaciones metodológicas en lo que a la investigación se refieren.

Seguidamente, se efectuó un proceso de validación del contenido de los instrumentos para verificar la pertinencia y relevancia de los mismos, haciendo un análisis sobre los ítems propuestos de acuerdo a los indicadores. Luego, se obtuvo la versión final de los instrumentos después de algunas sugerencias hechas por el juicio de expertos (ANEXO 01)

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Presentación e interpretación

Los resultados están en base al objetivo planteado en esta investigación:

- Determinar la influencia del Liderazgo en la mejora de la Gestión Comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la Red “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí Jaén, en el año 2014.

Tabla N° 4: NIVEL DE GESTIÓN COMUNITARIA

DIMENSIONES	Pre test					Post test													
	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Eficiente	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Buena	Eficiente									
- Necesidades de la comunidad	00%	0	0%	7	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	6	85,7%	1	14,3%
- Relación escuela comunidad	00%	0	0%	7	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	71,4%	2	28,6%

Fuente: Encuesta aplicada a las directoras de las I.E. Unidocentes de la Red educativa “José Antonio Encinas Franco” del Centro Poblado Tabacal.

En la tabla 4, se observa que el 100% de las directoras tienen un nivel de gestión comunitaria regular, tanto para respuesta a las necesidades de la comunidad como a las relaciones de la escuela con el entorno. Pero al mismo tiempo podemos visualizar en el pos test que el 85.7% es decir la mayoría de las directoras tienen una buena gestión comunitaria, en lo que se refiere a la dimensión sobre las respuestas a las necesidades de la comunidad, se visualiza que el 71.4% ahora tiene mejores relaciones con el entorno.

En la tabla 4, al evaluar la encuesta aplicada sobre gestión comunitaria de las directoras de las Instituciones Educativas Unidocentes, podemos apreciar que el 100% de ellas tienen una gestión regular, es decir que desconocen las necesidades de la comunidad y poco se relacionan con el entorno. Como directoras se tiene que asumir la responsabilidad de gestionar el cambio en el marco de una cultura ética y participativa, se debe construir una visión con la que se inspire, oriente y acompañe el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables, lo que no se está logrando de forma permanente en las directoras evaluadas. Lo que se necesita es que la organización de la escuela, iniciando por la cabeza, las directoras, pueda ser más abierta, informada y democrática, es por ello que el liderazgo fomentará que las directoras tengan una gestión eficiente, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto en el que vive cada sociedad.

Así mismo, la escuela redefine su organización para hacerla más abierta, informada y democrática, promoviendo el protagonismo estudiantil y adecuándose a las necesidades de sus estudiantes y del contexto. Porque según el estudio hecho vemos que hoy en día se da poca importancia a la Gestión Comunitaria siendo este una prioridad para relacionar a la escuela con la comunidad conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Asimismo, cómo se integra y participa de la cultura comunitaria, considerando a los padres de familia y organizaciones. La participación de todos los agentes educativos debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa. En comparación con el pos test (Tabla 4) después de la aplicación de la propuesta sobre el liderazgo democrático, hemos podido apreciar que, ha habido una mejora en cuanto al liderazgo de las directoras; es decir, han mejorado en un 85,7% en la dimensión,

respecto a las necesidades de la comunidad y un 71,4% en la dimensión, Relaciones de la escuela con el entorno.

Como lo dice Pizani, la participación comunitaria resulta de particular importancia, porque prevalece un intercambio entre los ciudadanos, las instituciones y el estado, en un marco de confianza y respeto mutuo, y en el que, además, se establecen nuevas relaciones.

Según el estudio realizado sobre el tipo de liderazgo que se maneja como directoras en las Instituciones Educativas Unidocentes, es el liderazgo autocrático, ya que los padres de familia y comunidad solo son convocados para faenas, aportes económicos, entre otros y más no para mejorar la educación en la comunidad,

Pero este tipo de liderazgo nos lleva a crear conflictos en la comunidad educativa, ya que la directora será la única que tendrá la razón en todo, y hoy en día tenemos que conocer las necesidades y problemática de la comunidad educativa y según ello llegar a un consenso para dar solución entre todos, es decir invitarles a formar parte del cambio de la educación de sus hijos ya que ellos son las futuras sociedades. Para Orbe la parte más relevante del Proceso de mejora continua es el desarrollo de competencias, que se obtienen normalmente por medio de la implantación de acciones como “El Modelo de Liderazgo Participativo” aplicado a las personas llamadas a ser protagonistas del proceso. Si todos participan en equipos de trabajo que facilite la comunicación y desarrollo de capacidades y técnicas, se solucionarían muchos problemas educativos haciendo propia la mejora continua y el manejo de las habilidades en la práctica docente.

Tabla N°. 5: RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD

El nivel de gestión comunitaria, en respuesta a las necesidades de la comunidad de las Instituciones Educativas Unidocentes de la Red “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí-Jaén, en el 2014. (Pretest)

Fuente: Encuesta aplicada a las directoras de las I.E. Unidocentes de la red educativa “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal.

	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Eficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F.	%
-Realiza trabajos en equipo con los padres de familia	0	0,0	6	85,7	1	14,3	0	0,0	0	0,0
-Propicia espacios de integración que fomente un clima favorable al diálogo	0	0,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0,0
-Incorpora y compromete a los padres y/o madres de familia en la acción educativa de la escuela	0	0,0	3	42,9	4	57,1	0	0,0	0	0,0
-Usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad	0	0,0	1	14,3	6	85,7	0	0,0	0	0,0
-Crea lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad	0	0,0	4	57,1	3	42,9	0	0,0	0	0,0
-Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa	0	0,0	6	85,7	1	14,3	0	0,0	0	0,0
-Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	0	0,0	4	57,1	2	28,6	1	14,3	0	0,0
-Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad	0	0,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0,0
-Las relaciones humanas entre docente-director y comunidad contribuyen al mejoramiento de la educación de nuestra niñez	0	0,0	4	57,1	3	42,9	0	0,0	0	0,0

En la tabla 5, se observa que el 85,7% de los directores es deficiente ya que fomentan muy poco las reuniones de trabajo en equipo con los padres de familia; de igual manera el 85,7%, no fomentan la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

En la tabla 5, sobre las tendencias de las acciones de respuesta a las necesidades de la comunidad en las instituciones educativas unidocentes de la red José Antonio Encinas Franco del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí Jaén, podemos visualizar en el pretest, tomado a las directoras de la red educativa se observa que el 85.7% de directores fomentan muy poco las reuniones de trabajo en equipo con los padres de familia; así mismo no fomentan la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa; mientras que 14.3% de las directoras no usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad, esto nos da a entender que la mayoría de las directoras no usan estrategias para lograr la cohesión social; desde esta perspectiva de lo plasmado en el tabla, la falta de reuniones de trabajo en equipo con los padres de familia; así como la poca gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa se debe a la falta de liderazgo, siendo este el eje medular en una escuela democrática, afectando de esta manera la gestión comunitaria.

Tabla N° 6: RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD

Fuente: Encuesta aplicada a los directores de las I.E. Unidocentes de la red educativa “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal

	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Eficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
-Realiza trabajos en equipo con los padres de familia.	0	0,0	0	0,0	1	14,3	4	57,1	2	28,6
-Propicia espacios de integración que fomente un clima favorable al diálogo.	0	0,0	0	0,0	2	28,6	5	71,4	0	0,0
-Incorpora y compromete a los padres y/o madres de familia en la acción educativa de la Escuela.	0	0,0	0	0,0	3	42,9	4	57,1	0	0,0
-Usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad.	0	0,0	0	0,0	4	57,1	3	42,9	0	0,0
-Crea lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	5	71,4	2	28,6
-Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	0	0,0	0	0,0	3	42,9	4	57,1	0	0,0
-Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	0	0,0	0	0,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3
-Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad.	0	0,0	0	0,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3
-Las relaciones humanas entre docente-director y comunidad contribuyen al mejoramiento de la educación de nuestra niñez.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

En la tabla 6, se visualiza que el 71.4% de las directoras propician espacios de integración, fomentando el diálogo entre la comunidad educativa creando lazos sociales de confianza, permitiendo reforzar de esta manera la acción colectiva. También se puede observar que solo el 14,3% (1) de las directoras poco trabajan en equipo con los padres de familia, recalcando es regular las acciones que realizan en respuesta a las necesidades de la comunidad.

Después de aplicar el programa sobre liderazgo democrático para mejorar la gestión comunitaria, se tuvo en cuenta que las acciones con más deficiencia se encontraron en las directoras. Esto se puede visualizar en la Tabla 3, pues se ha mejorado en gran parte comparado con el pretest que se encontraban en el nivel deficiente; ahora tenemos (1) 14,3% en la escala regular, (4) 57,1% está en la buena y el (2)28,6% en eficiente sobre el trabajo en equipo con los padres de familia. Siendo esto muy satisfactorio para la investigación que venimos realizando.

Estando de acuerdo con Lorenzo, donde manifiesta que el equipo asume responsabilidades compartidas por iguales en la cual la autoridad se vuelve horizontal y descentralizada, es decir el equipo de trabajo se compromete y crea el sentido de pertenencia que es otro factor indispensable en la gestión comunitaria.

Un buen liderazgo por parte del director de la institución educativa, asocia esfuerzos con sentido colectivo en beneficio del alcance de los objetivos trazados, para propiciar espacios de participación e integración por medio del trabajo en equipos con los padres de familia.

En cuanto a gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa (tabla 6) podemos visualizar que 42,9% se encuentra en un nivel regular, mientras que (4) 57,1% se encuentra en un nivel bueno.

De acuerdo con el MINEDU, los conflictos forman parte de las relaciones humanas, por eso es necesario que las directoras conozcan los diferentes conflictos que se presentan en la escuela o comunidad y desde ahí buscar la solución adecuada para superarlos, y que no sea un impedimento de cualquier grupo social y del ser humano, más bien se debe tener la “habilidad” para aprovechar el conflicto y transformarlo en una oportunidad para mejorar.

Según de todo lo mencionado anteriormente podríamos decir que para mejorar la gestión comunitaria se debe tener en cuenta un liderazgo democrático más no un liderazgo autoritario ya que se trata de identificar y entender las necesidades de la comunidad en general. Un buen líder democrático planifica la mejor manera de pedir comentarios (retroalimentación) para poder enterarse de lo que la gente piensa y necesita y debe hacerlo algo normal en la vida diaria. Esto podría incluir oportunidades formales ocasionales (por ejemplo, mensuales) para obtener información, las cuales pueden ser complementadas con comentarios más informales recogidos diariamente, todo esto servirá para mantener alto el ánimo del grupo. El líder democrático no sólo debe tener un buen entendimiento de las necesidades de un grupo, sino que debe ser abierto y alentar a otros para que identifiquen las necesidades individuales y grupales. Y por más que estemos atrapados en nuestro trabajo y nuestras relaciones, existimos en conexión con el mundo real. Estamos influenciados y moldeados por fuerzas diferentes. Un líder democrático aprenderá a conectar las cosas que ve y escucha en diferentes etapas de su vida: en las noticias, en la escuela de su hija o en el trabajo.

Por tanto, el director no puede asumir solo un papel de espectador, sino ser un actor protagónico del quehacer educativo que impulse la participación en equipo y que fomente la gestión de conflictos como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa. Eso se logra cuando maneje adecuadamente un liderazgo democrático eficiente, dentro de lo cual es inminente el desarrollo de la gestión comunitaria, asumiendo el compromiso de cambio en bien de los educandos.

Tabla N°. 7: RELACIÓN DE LA ESCUELA CON EL ENTORNO

Analizar las tendencias de las acciones de relación de la escuela con el entorno que implementa las instituciones educativas unidocentes de la red” José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí Jaén, en el año 2014. (Pre test)

	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Eficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
- Identifica las condiciones particulares de la realidad de su escuela anticipar y predecir objetivos de la mejora institucional.	0	0,0	3	42,9	4	57,1	0	0,0	0	0,0
- Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes	0	0,0	2	28,6	5	71,4	0	0,0	0	0,0
- Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes	0	0,0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0,0
- ¿Ha solucionado problemas de la comunidad con la ejecución de investigaciones	1	14,3	4	57,1	2	28,6	0	0,0	0	0,0
- Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.	0	0,0	2	28,6	5	71,4	0	0,0	0	0,0
- Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros).	0	0,0	5	71,4	2	28,6	0	0,0	0	0,0
- Convoca a los actores educativos para analizar los procesos pedagógicos, el clima escolar, el entorno institucional, familiar y social.	0	0,0	4	57,1	3	42,9	0	0,0	0	0,0
- Establece alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo	0	0,0	5	71,4	2	28,6	0	0,0	0	0,0
- Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, etc. -que involucran a los padres de familia.	0	0,0	1	14,3	5	71,4	1	14,3	0	0,0
- Implementa estrategias para obtener los puntos de vista de la comunidad para mejorar la gestión de la escuela.	0	0,0	5	71,4	2	28,6	0	0,0	0	0,0
- Convoca al colectivo escolar a una autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.	0	0,0	7	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Fuente: Encuesta aplicada a los directores de las I.E. Unidocentes de la red educativa “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal.

En la tabla 7 se puede visualizar que el 71,4% de las directoras no convocan a los agentes educativos a jornadas de autoevaluación institucional y de igual manera no establecen alianzas con autoridades y comunidad para mejorar el servicio educativo, asimismo observamos que en bajo porcentaje 14.3% tienen deficiencia en el diseño, organización e implementación en la rendición de cuentas. Esto nos da a entender que el nivel de acciones de relación de la escuela con el entorno es deficiente

En la tabla 7 sobre las tendencias de las acciones de relación de la escuela con el entorno que implementa las instituciones educativas unidocentes de la red” José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí Jaén se observa que el 71.4% de los directores no convocan a los agentes educativos a jornadas de autoevaluación institucional para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros), así como y tampoco establece alianzas con autoridades y actores de su comunidad para mejorar los aprendizajes y el servicio educativo.

Según la perspectiva centrada en Movilización de recursos, la Directora es la encargada de la mantención de los recursos y procesos en una organización, un punto clave en esto es la comunicación. - hacia el futuro (UNESCO, 2011).

Desde este punto podemos decir que gestionar, también es la habilidad para comunicarse con los todos los miembros que conforman la comunidad educativa; Convocando a todos los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros); Estableciendo de esta manera alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para mejorar los aprendizajes y el servicio educativo.

En el Marco de Buen Desempeño del Directivo precisa que las escuelas asumen la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos. En el marco de una cultura ética y participativa, se construye una visión con toda la comunidad educativa que inspira, orienta y acompaña el fortalecimiento de capacidades y el compromiso de sus miembros para crear condiciones favorables y hacerse responsables del logro de aprendizajes de las y los estudiantes.

Esto se logra teniendo un liderazgo democrático en la Gestión Comunitaria, que nos llevará hacer partícipes del cambio que se quiere lograr en las comunidades.

También, podemos observar que el 14.3% de directores no Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, etc. -que involucran a los padres de familia; siendo un bajo porcentaje en comparación con las demás gestiones que realiza el director; es decir que la mayoría de los directores convocan a los agentes educativos a la rendición de cuentas.

Tabla N° 8 RELACIÓN DE LA ESCUELA CON EL ENTORNO

(Pos test)

	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Buena		Eficiente	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
- Identifica las condiciones particulares de la realidad de su escuela para anticipar y predecir objetivos de la mejora institucional.	0	0,0	0	0,0	3	42,9	4	57,1	0	0,0
- Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes	0	0,0	0	0,0	1	14,3	6	85,7	0	0,0
- Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes	0	0,0	0	0,0	2	28,6	4	28,6	0	0,0
- ¿Ha solucionado problema de la comunidad con la ejecución de investigaciones	0	0,0	1	14,3	3	42,9	3	42,9	0	0,0
- Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.	0	0,0	0	0,0	2	28,6	5	71,4	0	0,0
- Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros).	0	0,0	0	0,0	3	42,9	4	57,1	0	0,0
- Convoca a los actores educativos para analizar los procesos pedagógicos, el clima escolar, el entorno institucional, familiar y	0	0,0	0	0,0	3	42,9	4	57,1	0	0,0
- Establece alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo	0	0,0	0	0,0	5	71,4	2	28,6	0	0,0
- Convoca al colectivo escolar a una autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela	0	0,0	1	14,3	5	71,4	1	14,3	0	0,0

Fuente: Encuesta aplicada a directores de las I. E. Unidocentes de Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” Tabacal

En la tabla 8, se visualiza que el 71,4% de las directoras no establecen alianzas y convenios con autoridades y actores de la comunidad para mejorar el servicio educativo, lo mismo sucede en la rendición de cuentas, realizando reuniones para dar a conocer sobre el tema administrativo, y una mínima parte de las directoras (14,3%) no convoca al colectivo escolar a una autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela.

Desde que se dio a conocer a las Directoras de las instituciones educativas unidocentes, sobre el trabajo de investigación que está desarrollando, y a lo largo del desarrollo de los talleres, se comprometieron a desarrollar un liderazgo democrático en sus comunidades sobre la gestión comunitaria, por ese motivo es que podemos visualizar en la tabla 05 un alto porcentaje en las acciones de reconocer a los aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes, con un 85,7%, así como también se ha mejorado en la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.

CONCLUSIONES

1. El liderazgo democrático mejoró significativamente la Gestión Comunitaria en las Instituciones Educativas Unidocentes de la Red Educativa “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, Chontalí, Jaén, evidenciándose un 85,7% de influencia del liderazgo ejercido por las directoras en la mejora de la gestión comunitaria.
2. El liderazgo de acción democrática y participativa de las directoras permitió relacionar tanto a la institución educativa como a la comunidad en general en un 71,4%, involucrando activamente a los estudiantes y padres de familia en las diferentes actividades socio-comunitarias; de esta manera, se logró integrar y generar la identificación plena del binomio educativo.
3. El liderazgo democrático influye, significativamente, en la Gestión Comunitaria de las instituciones educativas unidocentes de la red “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal en un 71,4 %, pues respondió a las necesidades de la comunidad, para así maximizar las relaciones entre la escuela con el entorno.

SUGERENCIAS

1. Las directoras de las Instituciones Educativas Unidocentes de la Red “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal deben conocer el tipo de liderazgo que desarrollan, en sus respectivas instituciones, para ser críticas, reflexivas y autoevaluarse sobre su gestión educativa que vienen realizando, con el objetivo propiciar la participación libre, espontánea y comprometida de toda la comunidad educativa para mejorar la educación y tener una sociedad más democrática y justa para el futuro poblacional.
2. Las redes educativas “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, encabezadas por sus directoras, deben capacitarse a través de programas continuos sobre liderazgo democrático, para mejorar y optimizar la gestión comunitaria, comprometiéndose a la comunidad con el quehacer educativo y asegurar un futuro sostenible, logrando mejorar la calidad educativa, evidenciados por los resultados, que es la base de la educación para el desarrollo de la comunidad.
3. La UGEL de Jaén debe desarrollar constantemente talleres estratégicos sobre liderazgo democrático para las directoras de las diferentes instituciones educativas, quienes ejecutarán la gestión comunitaria a través de diferentes procesos de planificación de acciones, dentro de su competencia, para desarrollar un adecuado trabajo de seguimiento social-comunitario, detectando falencias, crisis o situaciones personales que pudieran afectar las relaciones biunívocas entre la escuela con la comunidad; además de involucrarse y conocer, profundamente, las necesidades de la comunidad, con el propósito de encontrar soluciones inmediatas a los problemas presentados.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ballenato, G. (2003). *Trabajo en equipo. Dinámica y participación en los grupos*.
Trujillo, Perú: Universidad César Vallejo.
- Bolivar, A. (2006). *Familia y Escuela: dos mundos llamados a trabajar en común*.
Revista de Educación, 127-139.
<http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339a08.pdf>
- Candela, R. (2008). *Liderazgo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/liderazgo/liderazgo.pdf>
- Camps, F. (2000). *Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos Cuadernos de trabajo social*, ISSN 0214-0314, ISSN-e 1988-8295, N° 13,2000, págs. 231-52. Recuperado el 15 de enero del 2015, de https://dialnet.unirioja.es/buscar/documentos?querry=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=gestion+comunitaria
- Castillo, D. C. (2012). *Efectos de Liderazgo y Motivación*. Mendoza, Argentina: Universidad Nacional de Cuyo.
- Castillo, G. (2004). *La amistad y la cohesión social*. En L. Gónzales, *Filosofía y sociedad: V Coloquio de Filosofía* (págs. 99-109). Piura, Perú: UDEP.
http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1653/Amistad_y_la_cohesion_social.pdf?sequence=1
- Celorio D. (2000). *Educación para el desarrollo: Educar en y para la cooperación y la solidaridad Contextos educativos*: Revista de educación, ISSN 1575-023X, N° 3, 2000, págs. 17-44 <file:///C:/Users/Maquina/Downloads/Dialnet-EducacionParaElDesarrollo-201071.pdf>

- Cieza, J. (2010). El compromiso y la participación comunitaria de los centros escolares: Un nuevo espacio-tiempo de intervención socioeducativa. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*, ISSN-e 1989-9742, N°. 17, 2010 (Ejemplar dedicado a: Infancia y adolescencia en dificultad social), págs. 123-136.
Recuperado el 15 de enero del 2015, de
<file:///C:/Users/Maquina/Downloads/Dialnet-ElCompromisoYLaParticipacionComunitariaDeLosCentro-3189954.pdf>
- Contreras, B. (2011). *Micro política escolar: Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Coral, G. (2012). *Gestión del liderazgo y valores en la Escuela Práctica Docente Leopoldo N. Chávez, de la ciudad de Quito, durante el año lectivo 2011-2012*. Quito, Ecuador: Universidad Ecuatoriana.
- Epstein, J. (2001). *Escuela, familia y comunidad participantes*.
<http://www.golden5.org/golden5/golden5/programa/es/5FamiliayEscuela.pdf>
- Fecco. (2012). *Relación entre la escuela y el medio-entorno. Revista digital para profesionales de la enseñanza. N° 12*, 19-45
- Ferradas, A. (2007). *Influencia de un programa de estrategias metodológicas basado en juegos organizados para el desarrollo del Liderazgo en los niños y niñas de 5to Grado de educación Primaria de la I. E. Cesar Vallejo- Distrito Casa Grande*.
- García, J. (2012). *Cómo responde la escuela a las necesidades de la sociedad actual*. UCM.
- Garrido, M. M. (2003). *El grupo desde la perspectiva psicosocial. Conceptos básicos*. Madrid, España: Ediciones Madrid.
- Gorrochotegui, A. (2000). *Asumir el liderazgo como transformación total*.

- Hernández, P. (2011). *Evaluación del liderazgo estratégico de los coordinadores de primaria de la U.E. colegio los arcos*. Caracas, Venezuela: Universidad Monteavila.
- INDECI. (2010). *Educación Comunitaria para la Gestión del Riesgo de Desastres: Estrategias metodológicas*. Lima, Perú: Dirección Nacional de Esucación.
- IPEBA. (2013). *¿Qué y cómo evaluamos la gestión de la intitución educativa? Matriz y Guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular Lince*. Lima, Perú.
http://ipeba.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/GUIA_EBR_ccarat.pdf
- Knud, J. F. (2007). *Familia y Escuela. Programa GOLDENS*.
<http://www.indeci.gob.pe/publicaciones/pdfs/estrategiasmeto.pdf>apacitación.
- Kouzes, J. &. (1997). *Siete lecciones para liderar el viaje hacia el futuro*. Argentina: DEUSTO. <http://www.coachingparatuliderazgo.com/las-5-claves-fundamentales-para-ser-un-lider-eficaz/#sthash.QPSPCXZ6.dpuf>
- Labarrere, A. (1988). *Cómo enseñar a los alumnos de primaria a resolver problemas*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.
- Lages, J. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona, España: Urano.
- Leithwood, K. (2009). *Cómo liderar nuestras escuelas: aportes desde la investigación*. Chile: Ed.
- Lorenzo, M. (2006, 14 de marzo). La estión en los Centros Educativos y Contextos Educativos [web log post]. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=18556>
- Lozano, S. &. (2008). *La Influencia de la aplicación del programa "preparando líderes" en el fortalecimiento de la cualidad de liderazgo de las autoridades*

estudiantiles del nivel de educación secundaria en la institución educativa de aplicación de la UCV. Piura, Perú: UCV.

Lupano, M., Castro, A. (2000). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación Psicodebate*. Psicología, Cultura y Sociedad, ISSN-e 2451-6600, ISSN 15152251,

Nº. 6, 2006, págs. 107-122. Obtenida el 17 de enero del 2014 file:///C:/Users/Maquina/Downloads/Dialnet-EstudiosSobreElLiderazgo-5645396%20(1).pdf.

Majó, F. (2012). *Responde adecuadamente el sistema educativo y la sociedad a las necesidades de la educación infantil, dificultades y propuestas.*

<http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/funciones-de-liderazgo/comprender-necesidades/principal>

MINEDU. (2007 16 de abril). Ley de Reforma Magisterial [web log post]. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/normatividad/leyes/ley_29062.php

MINEDU. (2009). *Tutoría y orientación educativa "Aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas"*. Lima, Perú.

MINEDU. (2014). *Marco del Buen Desempeño del directivo.*

http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Bilbao: Decleé.

Mujica, R. (2011). *Realidad y Escuela*. Perú: USAID.

http://ipeba.gob.pe/wp-content/uploads/2013/11/ruralidad_escuela.pdf.

Naranjo, E. (2011). *Evaluación del liderazgo estratégico de los coordinadores de primaria de la U. E. colegio los Arcos*. Caracas, Venezuela: Universidad Monteávila.

- Orbe, J. (2007). *Modelo de Liderazgo participativo, orientado a combatir la deserción escolar e incrementar la calidad educativa en el bachillerato tecnológico*. D.F, México: Universidad Pedagógica Nacional.
- Ottone, E. S. (2007). *"Cohesión Social" Inclusión y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile.
<http://segib.org/documentos/esp/cohesionsocial.pdf>
- PERUEDUCA. (2014). *El director como líder pedagógico*. Lima, Perú.
<http://www.perueduca.pe/documents/264307/0/2.%20Director%20como%20lider%20pedag%C3%B3gico.ppt>.
- Pizani, M. (2009). *La participación comunitaria como ejercicio de control social: revisión teórico- práctica*. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7677.pdf>
- Ramírez, M., & Suárez, C. (2007). *Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales*. *FACES*, 147.
- Roa, W. (2013). *Liderazgo eficaz*.
<http://www.enplenitud.com/liderazgo-eficaz-las-9-condiciones.html#ixzz2w1eKDbEM>
- Tobón, S. (2013). *Metodología de Gestión Curricular: una perspectiva socio formativa*. México: Trillas.
- UNESCO. (2011). *Manual de Gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: LANCE Grafico S. A. C.
- Vegas, R. (2008). *Liderazgo*.
- Warre, M. (2005). *"Communities and schools: A new view of urban education reform"*. EE. UU.: Harvard Educational.

Warren, M. (2005). *A new view of urban education reform. En H. E. Review.*

Communities and schools (págs. 133-173). EE. UU.

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tu

[mbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tu_mbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Liderazgo%2020080912.pdf)

Zalao, P. (2013). *Respuesta a las necesidades básicas de las personas*. Madrid, España:

ARARTEKO.

http://www.ararteko.net/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/1_9_3.pdf

Zarate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones*

educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. Lima, Perú:

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

APÉNDICES/ANEXOS

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Jose Daniel Diaz Garcia
- 1.2. Especialidad: Educación Primaria
- 1.3. Cargo actual: Docente Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.4. Grado académico: Maestro en Ciencias
- 1.5. Institución: _____
- 1.6. Instrumento: Cuestionario de auto-evaluación
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 11 de junio 2014

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c =$

III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Ninguna

IV: VALIDACION DE ITEMS DEL CUESTIONARIO

VALORACION

A	B	C
Bien formulada	Modificar.	Cambiar

N°	ITEMS	La pregunta tiene coherencia			La pregunta tiene relación con las variables			La pregunta es clara y precisa			RESULTADO
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1	Realiza trabajos en equipo con los padres de familia	X			X			X			
2	Propicia espacios de integración que fomente un clima favorable al dialogo	X			X						
3	Incorpora y compromete a los padres y/o madres de familia en la acción educativa de la Escuela.	X			X			X			
4	Usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad	X			X			X			
5	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X			X			X			
6	Crea lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad	X			X			X			
7	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	X			X			X			
8	Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad.	X			X			X			
9	Las relaciones humanas entre director y comunidad contribuyen al mejoramiento de la educación de nuestra localidad	X			X			X			
10	Identifica las condiciones particulares de la realidad de su escuela para anticipar y predecir objetivos de la mejora institucional.	X			X			X			
11	Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.	X			X			X			
12	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.	X			X			X			
13	¿Ha solucionado problema de la comunidad con la ejecución de investigaciones?	X			X			X			
14	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.	X			X			X			

15	Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros).	X			X			X					
16	Convoca a los actores educativos para analizar los procesos pedagógicos, el clima escolar, el entorno institucional, familiar y social	X			X			X					
17	Establece alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo	X			X			X					
18	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, etc. -que involucran a los padres de familia.	X			X			X					
19	Implementa estrategias para obtener los puntos de vista de la comunidad para mejorar la gestión de la escuela.	X			X			X					
20	Convoca al colectivo escolar a una auto autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela	X			X			X					

V. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES



FIRMA

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: EDA SÁNCHEZ OLIVA
- 1.2. Especialidad: BIOLOGÍA Y QUÍMICA
- 1.3. Cargo actual: DOCENTE UNIVERSITARIO
- 1.4. Grado académico: DOCTORA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA
- 1.5. Institución: _____
- 1.6. Instrumento: _____
- 1.7. Lugar y fecha: _____

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

Nº	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores	X					
2	Formulado en lenguaje apropiado				X		
3	Adecuado para los sujetos en estudio			X			
4	Facilita la prueba de hipótesis			X			
5	Suficiente para medir la variable		X				
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología		X				
8	Expresado en hechos perceptibles		X				
9	Secuencia lógica		X				
10	Basado en aspectos teóricos	X					
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: c =

III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

La valoración de cuestionario de autoevaluación de la gestión es diferente a valoración de operacionalización de variable.

IV: VALIDACION DE ITEMS DEL CUESTIONARIO

VALORACION

A	B	C
Bien formulada	Modificar.	Cambiar

N°	ITEMS	La pregunta tiene coherencia			La pregunta tiene relación con las variables			La pregunta es clara y precisa			RESULTADO
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1	Realiza trabajos en equipo con los padres de familia	X			X			X			
2	Propicia espacios de integración que fomente un clima favorable al dialogo		X			X			X		
3	Incorpora y compromete a los padres y/o madres de familia en la acción educativa de la Escuela.	X			X			X			
4	Usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad	X			X			X			
5	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X			X			X			
6	Crea lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad	X			X			X			
7	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.		X			X			X		
8	Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad.	X			X	X		X	X		
9	Las relaciones humanas entre director y comunidad contribuyen al mejoramiento de la educación de nuestra localidad	X			X			X			
10	Identifica las condiciones particulares de la realidad de su escuela para anticipar y predecir objetivos de la mejora institucional.	X			X			X			
11	Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.	X			X			X			
12	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.	X			X			X			
13	¿Ha solucionado problema de la comunidad con la ejecución de investigaciones?		X			X			X		
14	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.	X			X			X			

15	Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros).	X			X			X		
16	Convoca a los actores educativos para analizar los procesos pedagógicos, el clima escolar, el entorno institucional, familiar y social	X			X	/		X		
17	Establece alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo	X			X			X		
18	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, etc. -que involucran a los padres de familia.	X			X			X		
19	Implementa estrategias para obtener los puntos de vista de la comunidad para mejorar la gestión de la escuela.	X			X			X		
20	Convoca al colectivo escolar a una auto autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela	X			X			X		

V. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Redactar en algunos casos con lenguaje sencillo.

Mejorar instrucciones de asistencia.


 FIRMA

VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

I. REFERENCIA

- 1.1. Experto: Jose Daniel Diaz Garcia
- 1.2. Especialidad: Educación Primaria
- 1.3. Cargo actual: Docente Universidad Nacional de Cajamarca
- 1.4. Grado académico: Maestro en Ciencias
- 1.5. Institución: _____
- 1.6. Instrumento: Cuestionario de autoevaluación
- 1.7. Lugar y fecha: Cajamarca, 11 de julio 2014

II. TABLA DE VALORACIÓN POR EVIDENCIAS

N°	EVIDENCIAS	VALORACIÓN					
		5	4	3	2	1	0
1	Pertinencia de indicadores		X				
2	Formulado en lenguaje apropiado	X					
3	Adecuado para los sujetos en estudio	X					
4	Facilita la prueba de hipótesis	X					
5	Suficiente para medir la variable	X					
6	Facilita la interpretación del instrumento		X				
7	Acorde al avance de la ciencia y la tecnología	X					
8	Expresado en hechos perceptibles	X					
9	Secuencia lógica	X					
10	Basado en aspectos teóricos		X				
	Total						

Coefficiente de valoración porcentual: $c =$

III. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES

Ninguna

IV: VALIDACION DE ITEMS DEL CUESTIONARIO

VALORACION

A	B	C
Bien formulada	Modificar.	Cambiar

N°	ITEMS	La pregunta tiene coherencia			La pregunta tiene relación con las variables			La pregunta es clara y precisa			RESULTADO
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	
1	Realiza trabajos en equipo con los padres de familia	X			X			X			
2	Propicia espacios de integración que fomente un clima favorable al dialogo	X			X						
3	Incorpora y compromete a los padres y/o madres de familia en la acción educativa de la Escuela.	X			X			X			
4	Usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad	X			X			X			
5	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.	X			X			X			
6	Crea lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad	X			X			X			
7	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.	X			X			X			
8	Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad.	X			X			X			
9	Las relaciones humanas entre director y comunidad contribuyen al mejoramiento de la educación de nuestra localidad	X			X			X			
10	Identifica las condiciones particulares de la realidad de su escuela para anticipar y predecir objetivos de la mejora institucional.	X			X			X			
11	Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.	X			X			X			
12	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.	X			X			X			
13	¿Ha solucionado problema de la comunidad con la ejecución de investigaciones?	X			X			X			
14	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.	X			X			X			

15	Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros).	X			X				X						
16	Convoca a los actores educativos para analizar los procesos pedagógicos, el clima escolar, el entorno institucional, familiar y social	X			X				X						
17	Establece alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo	X			X				X						
18	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, etc. -que involucran a los padres de familia.	X			X				X						
19	Implementa estrategias para obtener los puntos de vista de la comunidad para mejorar la gestión de la escuela.	X			X				X						
20	Convoca al colectivo escolar a una auto autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela	X			X				X						

V. OBSERVACIONES Y / RECOMENDACIONES



FIRMA

ANEXO 02

TALLERES PARA FORTALECER EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO EN LA
AUTORREALIACIÓN DE LAS DIRECTORAS DE LA INSTITUCIONES
EDUCATIVAS UNIDOCENTE.

AUTORA:

Br. GRACIELA VIGO MATTOS.

JAÉN – PERÚ

2014

PRESENTACIÓN

A continuación, presentamos un programa de gestión comunitaria para las instituciones Educativas unidocentes de la red Tabacal-Chontalí, la misma que surge como fruto de un estudio sobre el impacto de liderazgo en la gestión comunitaria.

Así mismo, para elaborar la presente propuesta se tomó en cuenta las deficiencias que existen en los directores según los resultados del pretest siendo estos: los trabajos en equipo con los padres de familia y la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

A través de esta propuesta pretendo contribuir a la gestión comunitaria de las instituciones educativas unidocentes de la red educativa, de tal manera que los directores y directoras asuman el compromiso de ser mejores líderes en cada una de sus comunidades.

Esta propuesta está constituida de la siguiente manera: datos informativos, objetivos de la propuesta, modelo teórico, descripción del modelo, marco teórico, principios, propósito de la propuesta. Procesos y estrategia.

La propuesta de gestión comunitaria se constituirá en una herramienta de orientación para mejorar la gestión en la comunidad en la cual laboramos y superar las deficiencias que existe en la gestión comunitaria.

I. DATOS INFORMATIVOS:

1.1 DENOMINACIÓN: **Programa para fortalecer el liderazgo democrático en Las directoras de las instituciones educativas unidocentes.**

1.2 LUGAR :Red educativa “José Antonio Encinas Franco” - Tabacal

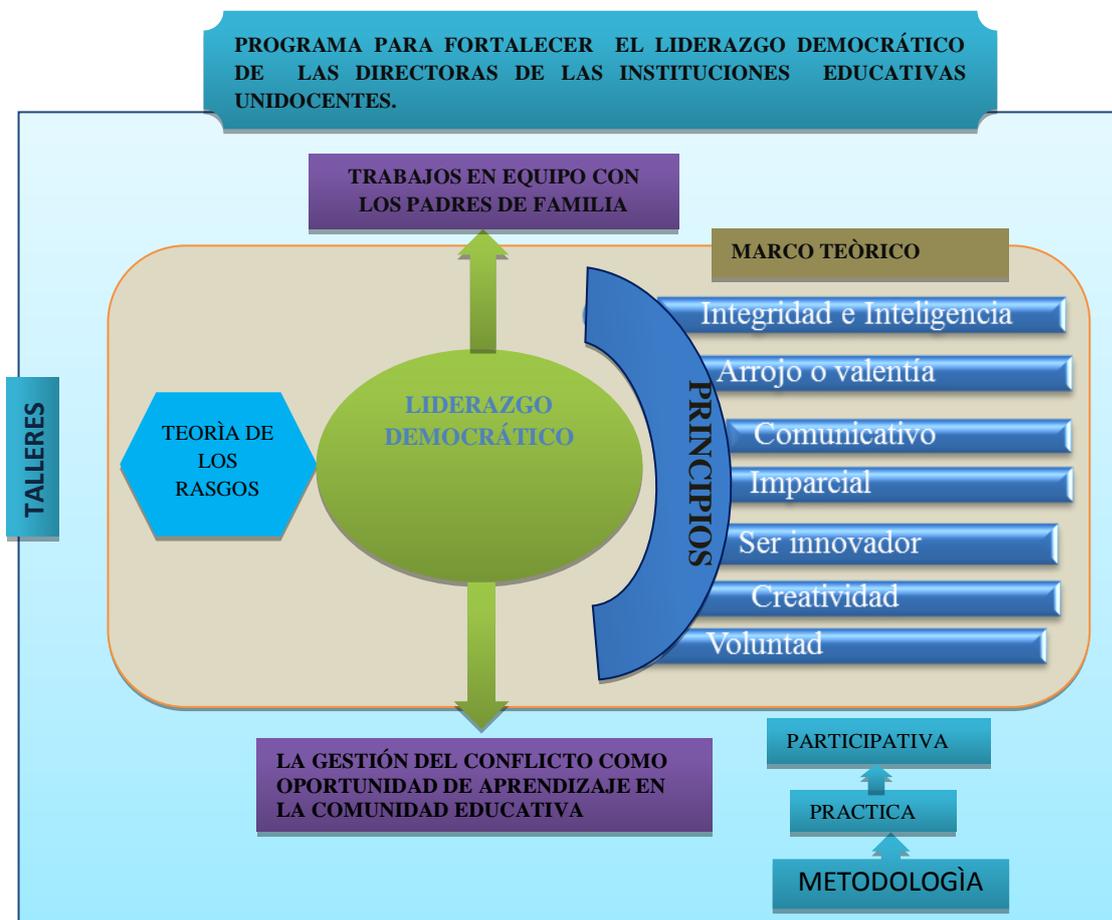
1.3 RESPONSABLE : Br. Graciela Vigo Mattos

1.4 DURACIÓN : 1 mes

2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Fortalecer el liderazgo democrático a través de talleres de autorealización profesional para mejorar la participación comunitaria.
- Promover el liderazgo democrático en las directoras para el trabajo en equipo con los padres de familia
- Mejorará la capacidad de comunicación para la gestión de conflictos en la comunidad educativa.

3. MODELO TEÓRICO



El desarrollo del presente programa nace de la investigación sobre la problemática del desconocimiento sobre la gestión comunitaria, es decir la poca participación involucramiento de los padres y madres de familia en el quehacer educativo y el desconocimiento del tipo de liderazgo que se debe impartir en la gestión comunitaria.

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones Educativas.

El modelo teórico tiene como base la teoría de los rasgos, porque busca los atributos de la personalidad como: sociales, físicos o intelectuales que describen mejor a los líderes y los diferencia de los que no son líderes. Algunos de estos rasgos característicos de la persona puede ser: altos niveles de energía, tolerancia, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Las dos primeras características permiten responder a las demandas urgentes con las que suelen encontrar los líderes. La integridad y madurez emocional le ayuda a mantener las relaciones de cooperación con los demás y por último la autoconfianza hace que un líder pueda lograr de manera más efectiva objetivos difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre su equipo de trabajo, para que estos trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

En este programa fortaleceremos el liderazgo democrático en las directoras para mejorar la gestión comunitaria y superar la problemática encontrada en la aplicación del pretest. Para esto es necesario conocer el tipo de liderazgo que se debe manejar en el desarrollo del proceso educativo, por esta razón se plantea en este programa que las directoras conozcan y se comprometan a desarrollar el liderazgo democrático ya que de esta manera serán capaces de superar las deficiencias encontradas en esta investigación como: los trabajos en equipo con los padres de familia y la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

Muchas veces por desconocimiento no trabajamos en equipo con los padres de familia, ni tampoco la gestión del conflicto lo tomamos como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.

Por eso es necesario que aprendamos a desarrollar un liderazgo democrático en nuestras comunidades y con mayor razón en las escuelas unidocente en donde la directora ejerce un liderazgo autoritario e individualista, sin abrir canales de

participación de toda la comunidad educativa. Frente a esta problemática debemos impartir responsabilidades con los diferentes miembros de la comunidad, identificarse con el propio contexto, participando o compartiendo un conjunto de valores y responsabilidades; ya que su actuación es determinante en los cambios que en ella se operan, para que mutuamente, director-docente- estudiante-sociedad, puedan disfrutar de una mejor convivencia.

Los principios en las cuales se va a recalcar con mayor énfasis para desarrollar el liderazgo democrático son: **Integridad**, para hacer lo correcto y que no afecte los intereses de las demás personas y en quien se pueda confiar. **Inteligencia** porque es necesaria la inteligencia en este proceso antes que el instinto, por ejemplo: para ser un buen líder es necesario pensar, dimensionar, analizar y finalmente diseñar estrategias para lograr un objetivo mancomunado. **Arrojo o valentía** para decidir por nosotros mismos y asumir el reto del liderazgo en nuestras actividades es muy poco probable que nos podamos descubrir como líderes. **Comunicación:** porque es necesario transmitir las ideas desde nuestra mente y nuestro corazón a las mentes y corazones de los otros. No puedes quedarte las cosas. Para eso hay que saber de lo que estás hablando. **Imparcialidad**, para tener objetividad e independencia sobre todo al momento de asimilar las opiniones externas acerca de nuestra idea liderada, necesitamos aceptar el error como una posibilidad. **Ser innovador** para buscar y desarrollar proceso creativo al interior de la institución que nos permita sacar a flote nuestras ideas. **Creativo:** para soñar y construir una visión, esa capacidad de imaginar de ver el sueño como si ya lo hubiese conseguido. **Voluntad:** para llevar a cabo acciones contrarias a nuestras tendencia inmediatas en un momento dado, es vital para poder conseguir nuestros sueños, es solo con voluntad que podemos alcanzar nuestros objetivo.

4.- PROPÓSITO DEL PROGRAMA

Desarrollar talleres, que ayuden a las directoras a superar las deficiencias encontradas en el pretest, considerando la importancia de ser un líder democrático en la gestión comunitaria y que cada una de ellas asuman el compromisos de cambio para responder a las necesidades de la población como también relacionarse con el entorno de la cual forma parte, logrando así una mejor convivencia.

5.- PROCESOS

La siguiente programa incluye la ejecución de cuatro talleres con las directoras de las Instituciones Educativas Unidocentes de la red Educativa “José Antonio Encinas Franco” , con una duración de 120 minutos cada una. Estos talleres se desarrollaran de acuerdo a la realidad de la que forman parte las instituciones educativas.

Descripción metodológica

El programa se desarrolla con una metodología práctica y participativa, motivándolos a cada uno de ellos al compromiso de mejorar la gestión comunitaria y ser buenos líderes en su Institución Educativa y comunidad.

Cada taller será desarrollado en dos horas y comprenderá tres momentos que son: Presentación, Dinámica, Explicación del tema y Reflexiones, momento en el que se concluye la jornada con propuestas y compromisos de parte de las directoras. Además, a lo largo del taller se realizara una serie de interrogantes para lograr que los directores obtenga el mayor aprovechamiento del programa, tanto académica como de actitud y participación.

8.- Estructura del programa.

TALLER	TÍTULO	ACTIVIDADES	MEDIOS Y MATERIALES	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN	CRONOGRAMA			
					SEMANAS			
					1	2	3	4
N° 1	Siendo mejores líderes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentación ➤ Dinámica ➤ Explicación del tema ➤ Conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Papelotes • Plumones • Cartulina • Lecturas escogidas • Debate dirigido • Aula • Fichas informativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de observación 	X			
N° 2	Liderazgo y valores				X			
N° 3	Desarrollando nuestras competencias					X		
N° 4	Liderazgo y trabajo en equipo					X		
N° 5	Liderazgo democrático y la gestión de conflictos						X	
Evaluación final del programa								X

9.- Evaluación del programa

La evaluación del programa se verá reflejada en la aplicación del posttest. Pero Además después del desarrollo del programa las Directoras se comprometerán y ejercerán un mejor Liderazgo en la gestión comunitaria quedando claro en ellos sobre lo siguiente:

- El estilo personal de liderazgo que deben manejar en su comunidad.
- El liderazgo significa influir en los demás para que actúen de cierta manera que tenga como resultado la productividad y la acción en un bien común
- Todo buen líder tiene una declaración de visión que comparte con sus seguidores.

Gandhi dijo una vez: “Sé tú mismo el cambio que deseas ver”. El mejor liderazgo frecuentemente se comunica por medio del propio ejemplo.

TALLER N° 1

1. **Título:** “Siendo mejores líderes”
2. **Objetivo:** Influenciar en la importancia del liderazgo democrático para mejorar la gestión comunitaria.
3. **Duración:** 120 minutos
4. **Organización de las actividades**

❖ PRESENTACIÓN

Las directoras observan algunas frases para su análisis como:



❖ DINÁMICA

Se forman dos grupos personas. En un grupo, todas las personas llevan los ojos vendados y una es el líder, en el otro grupo una persona lleva los ojos vendados y los demás son líderes. Se colocan 2 mesas, 1 tienen vasos y jarras de agua y otra mesa tiene jarras vacías. Los líderes deben dirigir a las personas ciegas para llenar un vaso con agua y recorrer la estancia hasta la jarra vacía en que se pone el agua. Esta dinámica demostrará que el grupo funciona mejor si se cuenta con mejores líderes.

❖ EXPLICACIÓN DEL TEMA

¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

Se habla de liderazgo cuando una o un líder promueve una acción del grupo, para lograr un objetivo. Asume el liderazgo quien influye y sabe motivar a los y las integrantes

del grupo para que logren determinados objetivos.

Por eso decimos que hay una o un líder en cada situación y que no hay liderazgo sin grupo.

¿QUÉ ES UN LÍDER?

Aquella persona que es capaz de influir en los demás, la que lleva la voz cantante dentro del grupo y la que tiene la habilidad para conducir equipos de trabajo.

Es una persona que mira al corto y largo plazo y es intuitivo para anticiparse a los cambios.

“No es líder quien quiere serlo sino quien puede hacerlo”

TIPOS DE LIDERAZGO

d. Liderazgo autocrático

Según Max Weber es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Es un estilo de liderazgo basado en la dominación de una sola persona o en el grupo, que ejerce un alto grado de control sobre este [...]

Lages (2005) considera legítimas las diferencias entre estudiar y ejercer poder a la vez, porque es exigente y directivo al asumir una actitud de autoridad, de control hacia los individuos menos poderosos. Esto genera que muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo, el liderazgo autocrático presenta altos niveles de ausentismo y rotación del personal, para trabajos sin calificación, con la finalidad de superar las desventajas presentadas.

b. Liderazgo Permisivo

“Es un liderazgo pasivo en el que el líder no participa en las actividades, sino que “deja de hacer”, dando al grupo plena libertad para tomar decisiones [...] Con este tipo de liderazgo no se dan indicaciones u orientaciones a los miembros.” manifiesta que la falta de una adecuada coordinación y objetivos de planificación y de organización, resulta prácticamente imposible mantener en una dirección común [...] Se basa en el

individualismo, en acciones e iniciativas más individuales y espontáneas que no contribuyen con la gestión.

c. Liderazgo democrático

El líder democrático es aquella persona que prioriza la participación de la comunidad, permitiendo que el grupo decida y toma las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

El líder democrático tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, en la necesidad de resolver un problema, este ofrece diversas soluciones y la comunidad debe resolver cuál de ellas es la más apropiada.

La lideresa o el líder democrático se adecuan a las propuestas y a las posibilidades de su grupo y no actúa de manera individual, sino que lo hace con el grupo y en su representación

¿QUÉ ES EL LIDER DEMOCRÁTICO?

Es aquella persona que prioriza la participación de la comunidad, permitiendo que el grupo decida y toma las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

El líder democrático tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, en la necesidad de resolver un problema, este ofrece diversas soluciones y la comunidad debe resolver cuál de ellas es la más apropiada.

La lideresa o el líder democrático se adecuan a las propuestas y a las posibilidades de su grupo y no actúa de manera individual, sino que lo hace con el grupo y en su representación

¿POR QUÉ NECESITAMOS LÍDERES DEMOCRÁTICOS?

Porque son el motor del desarrollo de la sociedad que queremos. Sin buenos y buenas líderes democráticos y éticos, no tendremos comunidades, juntas, ni asociaciones, ni

gobiernos locales, ni comités que sean capaces de actuar de manera organizada y se dirijan a conseguir los objetivos del grupo, por encima de los objetivos individuales de cada persona, son capaces de motivar a los demás, de conducirlos procesos de manera organizada, de mirar las metas que se quiere conseguir, evaluando las acciones en el camino.

❖ **REFLEXIONES:**

¿Mi estilo personal de liderazgo no se puede cambiar?

¿Dar poder al grupo seguidor es importante para el líder?

¿El liderazgo democrático ayudará a comunicarme mejor con la comunidad?

¿Por qué es necesario entenderse mejor a sí mismo para ser un buen líder?

TALLER N° 2

1. **Título:** Liderazgo y valores
2. **Objetivo:** Trabajar de manera práctica en torno a la noción de liderazgo y de su relación con los valores.
3. **Duración:** 120 minutos
4. **Organización de las actividades**

❖ PRESENTACIÓN

Se realizará las siguientes interrogantes:

¿Qué significa el liderazgo basado en valores?

La práctica de valores hace que las personas realicen su trabajo mejor, sean más felices, rindan más, y que exista un clima humano de cooperación y entendimiento, en busca de la calidad, como una meta constante de perfeccionamiento.

❖ DINÁMICA

- Los participantes le darán un regalo simbólico, que puede ser una idea o un deseo, a otra persona, lo podrá hacer escribiéndolo en una tarjeta, después se solicita a los participantes que se pongan de pie y formen un círculo.
- Todas las tarjetas y lápices se colocarán en el centro del círculo.
- Los participantes agradecerán por el regalo recibido, pero de manera escrita.
- Luego, tomarán los materiales, elaborarán las tarjetas y se las entregarán a quien escogieron. La persona que recibe el regalo leerá la tarjeta y reflexionará sobre lo que dice y no hará ningún comentario. Luego se harán las siguientes preguntas:
 - a) ¿Cómo se sienten?
 - b) ¿De qué se han dado cuenta?
 - c) ¿Cómo valoran ese regalo?
 - d) ¿Qué utilidad piensa darle?
- Se guía el proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

❖ EXPLICACIÓN DEL TEMA



❖ REFLEXIONES

- ¿Hay algo de lo que esté orgulloso?
- ¿En qué o en quién cree firmemente?
- ¿Quién es la persona más buena que conoce y cuál es su secreto?

- ¿Qué regalo ha dado que le hace sentir orgulloso?
- Cuando observa el mundo que le rodea, ¿qué es lo que a veces quisiera encontrar?
- ¿Qué cambiaría de sí mismo si pudiera?
- ¿Está satisfecho de sus hábitos de trabajo?
- ¿Cuál es la cosa más alegre que recuerda?, ¿y la más triste?

TALLER N° 3

1. **Título:** Liderazgo democrático y trabajo en equipo
2. **Objetivo:** Promover el diálogo, la participación, la meta en común, la escucha activa, la delegación de tareas y la orientación en el trabajo en equipo.
3. **Duración:** 120 minutos
4. **Organización de las actividades**

❖ PRESENTACIÓN

La investigadora plantea la siguiente pregunta



- Permite analizar problemas comunes
- Permite actuar con criterios coherentes ante los demás

❖ DINÁMICA

¿Quién es el líder?

Los participantes se sientan formando un círculo. Una persona se ofrece de voluntario salir del salón. Después que haya salido, el resto del grupo escoge un líder. El líder hace una serie de acciones, como aplaudir, zapatear, etc., que luego son imitadas por todo el grupo. El voluntario regresa al salón, se para en el centro y trata de adivinar quién es el líder que ejecutó las acciones. El grupo no mira al líder para protegerlo. El líder debe cambiar sus acciones a intervalos regulares sin que lo pillen. Cuando el voluntario encuentra al líder, se une al círculo y la persona que era el líder, sale del salón para permitir que el grupo escoja a un nuevo líder.

❖ EXPLICACIÓN DEL TEMA

¿Qué es el trabajo en equipo?

El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general. La división del esfuerzo se enlaza en un solo resultado coordinado, donde el total es más y diferente, que la suma de sus partes individuales.

El trabajo en equipo no es fácil. Es fácil trabajar en grupo, pero no en equipo. El trabajo en equipo involucra logros y dificultades. Mediante el trabajo en equipo, se logran personas capaces de emplear su potencial al 100%. Con líderes que sean talentosos coordinadores, hábiles para transmitir objetivos y valores.

Tener claro la misión y compartir los objetivos. Tener el deseo y la necesidad de trabajar juntos para lograrlos.

Lo más importante es el objetivo. Si está bien identificado y se logra que la gente se comprometa con él, se tiene el 50% del equipo armado, así están unidos para enfrentar ese objetivo común, lo que no podrán alcanzar individualmente.

Organización del equipo de trabajo

No es un grupo de personas que se juntan de vez en cuando en forma espontánea o informalmente. Es un grupo bien organizado; con roles y responsabilidades, con relaciones de poder claros, con un líder aceptado por todos, con reglas, principios y valores que orientan la conducta de las personas. Todos deben conocer y comprometerse con esas reglas y el papel que le corresponde a cada uno.

Factores de éxito

Para trabajar en equipo hay que ganarse la confianza y tener confianza en los demás. Tener una actitud correcta frente a los compañeros. Yo puedo ser súper fantástico para enfrentar desafíos, súper trabajador y todo... pero neurótico, mal genio, amurrado, pesado, etc. No se puede trabajar en equipo con personas que no tienen un dominio de las relaciones interpersonales. Se requiere humildad, reconocer el propio valer y a la vez, estar dispuesto a poner esas habilidades al equipo, así como los otros hacen lo mismo. Estas son habilidades y conductas que se pueden aprender y entregar. Se necesita reaprender a colaborar, a entregar lo que sé, a compartir información.

Formación de equipos

Se deben considerar cinco cuestiones en la formación de los equipos de trabajo:

- Cohesión
- Asignación de roles y normas
- Comunicación
- Definición de objetivos
- Interdependencia

Características de los equipos de trabajo

Los equipos también son diferentes en cuanto a su tamaño, longevidad, (algunos perduran durante años, mientras que otros, pueden durar solo unos cuantos meses),

Los equipos tienen metas y objetivos centrales, diferenciación de funciones entre sus miembros, sistemas de valores estándar o normas de comportamiento, niveles de poder e influencia y grados de cohesión.

Su formación está basada a partir de dos o más personas. También por la influencia de un líder, ya sea, asignado por el equipo o surgido espontáneamente para cubrir esa necesidad.

¿Qué deben hacer los equipos de trabajo?

- Establecer Objetivos y prioridades.
- Analizar o asignar la manera de hacer el trabajo.
- Estudiar la manera de cómo el equipo está trabajando, sus procesos, toma de decisiones, comunicaciones, etc.
- Examinar las relaciones entre la gente que realiza el trabajo.

❖ REFLEXIONES

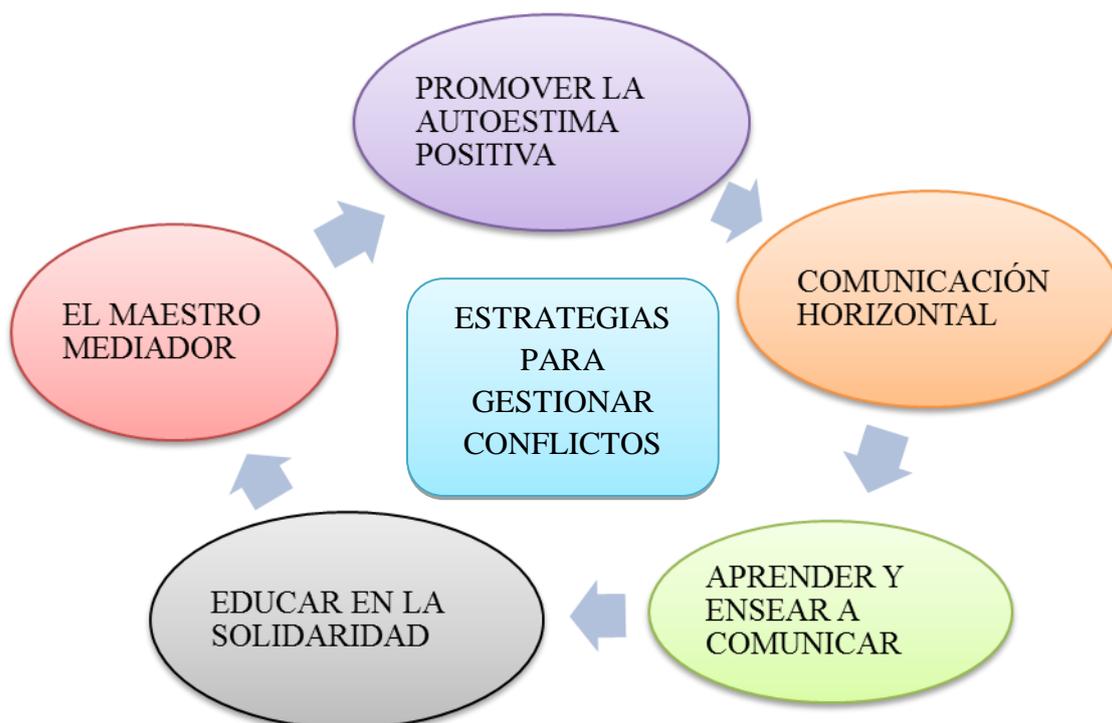
- ¿Cómo ha manejado un disgusto reciente?
- Describa algo importante que aprendió en este taller

TALLER N° 4

1. **Título del taller:** Liderazgo democrático y la gestión de conflictos
2. **Objetivo:** Mejorar nuestra habilidad social para prevenir y manejar conflictos
3. **Duración:** 120 minutos
4. **Organización de las actividades**

❖ PRESENTACIÓN

Se presentará el siguiente gráfico para su análisis



❖ DINÁMICA

Las reglas del juego: Los seis sombreros establecen unas ciertas reglas para el “juego” de pensar y particularmente para la forma del pensamiento que se ocupa de trazar mapas como opuesto - o distinto- al de discutir

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar,

Generación de una idea creativa para gestionar un conflicto

Sombrero Rojo: Definir lo que sentimos ante el conflicto

Sombrero Verde: Realizar lluvia de ideas para gestionar el conflicto sin someternos a ningún filtro ni limitación

Sombrero Amarillo: Esforzarse en encontrar los beneficios de cada una de las ideas creativas generadas en el paso anterior

Sombrero Negro: Señalar defectos problemas y peligros asociados con cada una de las ideas

Sombrero Verde: Ver si se puede modificar alguna de las ideas para fortalecer los beneficios que nos señala el sombrero amarillo y superar los problemas que nos indica el sombrero negro

Sombrero Blanco: Ver si la información disponible puede ayudar a modificar la idea haciéndola más aceptable

Sombrero Azul: nos indica si ya hemos pensado lo necesario para seleccionar una de las ideas propuestas

Sombrero Verde: Elegir una de las ideas creativas como propuesta final

Sombrero Negro: Análisis crítico de la propuesta final

Sombrero Rojo: Descubrir lo que sentimos ante el resultado

También se pueden emplear los distintos sombreros en series breves que son de utilidad en algunas de las etapas del proceso de gestión de conflictos:

EJEMPLOS DE SERIES BREVES

Evaluar una idea rápidamente: sombreros amarillo, negro y rojo

Generar ideas: sombreros blanco y verde

Perfeccionar una idea existente: sombreros negro y verde

Resumir y analizar alternativas: sombreros azul y verde

Comprobar los beneficios de la idea: sombreros azul y amarillo

❖ EXPLICACIÓN DEL TEMA

. El conflicto como oportunidad

Un conflicto es: “Una lucha expresada entre por lo menos dos partes quienes perciben sus metas incompatibles, una escasez de recursos e interferencia por el otro lado en el alcance de sus metas. El conflicto se entiende o percibe mayormente como algo negativo porque la suposición subyacente o las ideas muy cercanas son las que hacen ver al conflicto como algo negativo y potencialmente muy perjudicial y, por lo tanto, debe reducirse al mínimo o detenerse con rapidez. Pero es necesario ver al conflicto como una oportunidad y cambiar las ideas viendo al conflicto como algo potencialmente muy productivo pero que, para ello es preciso utilizarlo, manejarlo o gestionarlo con habilidad.

Las ventajas del conflicto como oportunidad se explican porque:

- El conflicto impregna la vida dentro de una organización.
- Los conflictos mal manejados resultan muy costosos.

- Nadie gana cuando una pugna se acrecienta.
- Se necesitan dos para entrar en conflicto y también para salir de él.
- El antagonismo no es el problema, sino parte de la solución.
- La diversidad de opiniones e información es indispensable para resolver los problemas.
- El conflicto concilia tensiones y direcciones opuestas convirtiéndolas en soluciones factibles.

2. Tipos de conflictos

Hay conflictos de tipo:

Intrapersonal (en el interior de las personas)

Interpersonal (entre las personas)

Nuestra experiencia está limitada a los conflictos interpersonales los que pueden ser:

Entre individuos

Entre individuo y grupos

El conflicto es algo natural y no necesariamente es positivo o negativo. Hay conflictos sin violencia. La violencia cambia la naturaleza del conflicto porque existe agresión. También existe el conflicto institucionalizado o el conflicto social que escapa al tema de análisis de este sencillo trabajo.

3. Mapa del conflicto

Una manera de gestionar un conflicto es construir un instrumento sencillo pero muy útil denominado mapa del conflicto, en el que hay tres elementos esenciales que se relacionan y afectan recíprocamente; las personas, los procesos y los problemas.

Estos tres elementos (personas, proceso y problema) también se conocen como las tres “P” del conflicto, elementos necesarios de identificar para buscar gestionar y buscar soluciones a los conflictos interpersonales.

Las personas: los seres humanos concretos con emociones, necesidades, percepciones, efectos y valores.

El proceso: es el desarrollo o historia del conflicto, los procesos de comunicación, el lenguaje y las condiciones de las partes

Los problemas: son las necesidades e intereses de cada parte, diferencias de fondo, de forma y de procedimiento.

Construir el mapa y utilizarlo positivamente significa que debemos cambiar nuestros paradigmas viejos con relación a los conflictos.

4. La autoestima y la gestión de conflictos

La autoestima es una aptitud emocional resultado del autoconocimiento, la autorregulación y la motivación.

Es la condición inicial para ser un buen negociador es la autoestima o valoración personal alta. Valorarse no significa jactarse o desestimar a la otra persona. Porque nuestra respuesta a un conflicto se basa en nuestra autoestima. Existe una relación directa entre los complejos de superioridad, de inferioridad y la respuesta a los conflictos porque “Para negociar hay que saber escuchar y empatizar” (Goleman) El complejo de superioridad es sobre-estimación o autoestima alta falsa, egoísta, jactanciosa, defensiva o agresiva.

Personaliza el problema porque “la otra persona es el problema”.

El complejo de inferioridad es autoestima baja, evita todo tipo de confrontación, provoca pasividad o agresividad sin razón. La persona se ve a sí misma como el problema.

5. Estilos frente a un conflicto

Desde la preocupación por uno mismo y la preocupación por la otra persona, existen cinco modos de comportarse frente a un conflicto:

- ! Evitar (tortuga)
- ! Acomodarse (oso)
- ! Convenir (hormiga)
- ! Competir (tiburón- toro)
- ! Colaborar (búho)

Cada persona tiene uno o más estilos preferidos, pero debe buscar dominar el estilo adecuado para cada conflicto. No se trata de dar valor absoluto a uno de los estilos sino que cada estilo tiene sus ventajas y desventajas que conviene reflexionar y reconocer para gestionar positivamente los conflictos. El buen negociador maneja o tiene capacidades de usar todos los estilos con naturalidad adecuadamente.

a) ¿Cuándo evitar un conflicto?

- ✓ Lo que resulta perjudicial no es el conflicto en sí, sino evitarlo;
- ✓ Evitar el conflicto no hace que los problemas desaparezcan, sino que les permite permanecer y encontrarse, y después salir a la luz de forma más negativa;
- ✓ La evasión dificulta enfrentar de forma realista las frustraciones y los problemas inevitables
- ✓ Algo que no es significativo o no hay cuestiones más importantes;
- ✓ No es factible satisfacer sus intereses o usted tiene poco poder para cambiar la situación;

- ✓ El peligro de la confrontación supera los posibles beneficios de la solución del conflicto;
- ✓ A fin de calmarse, reducir tensiones o recuperar compostura;
- ✓ Obtener más información es más importante que tomar una decisión inmediata; ³/₄ Cuando otros pueden resolver mejor el conflicto

b) ¿Cuándo ceder frente a un conflicto?

Ceder es comprender que está equivocado o cometió un error. Muestra que uno es razonable.

Cuando el asunto es más importante para el otro que para usted y ceder satisface y mantiene la cooperación.

7. El manejo de conflictos es manejo de diferencias

(Entender primero para ser entendido) Los conflictos como algo natural son reflejos o expresiones de las diferencias. Se requiere entonces gestionar o manejar las diferencias aunque parezcan irreconciliables o de soluciones imposibles, porque:

- Mientras no se expresen las diferencias las partes estarán defendiéndose o agrediendo
- La relación de poder de las partes influye de manera determinante para el manejo de las diferencias

❖ REFLEXIONES

- ¿Quién de todas las personas que ha conocido y le han ayudado, lo ha hecho más ampliamente?, ¿en qué ha consistido la ayuda?
- ¿De qué está orgulloso en relación con su trabajo?, ¿con su familia?
- ¿Cómo trabajaría de ahora en adelante con los padres de familia

GUÍA DE OBSERVACIÓN

VALORACIÓN:

1= No lo realizo

2= A veces lo realizo

3= Si lo realizo

Nº	Ítem	1	2	3
1	Promuevo acciones en el grupo para lograr un objetivo			
2	Motivo a los integrantes del grupo para lograr un objetivo			
3	Soy exigente y directivo al asumir una actitud de autoridad			
4	Suelo dar al grupo plena libertad de la toma de decisiones			
5	Priorizo la participación del grupo para la toma de decisiones			
6	Descubro la capacidad y los ideales del grupo			
7	Genero una visión en común apelando a las aspiraciones compartidas			
8	Genero autodeterminación y desarrollo de capacidades			
9	Involucro logros y dificultades del grupo			
10	Suelo percibir el conflicto, utilizarlo, manejarlo y gestionarlo con habilidad			



APÉNDICE 01



CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMUNITARIA DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

Red “José Antonio Encinas Franco” Tabacal - Chontalí- Jaén, en el 2014

A continuación encontrarás una lista de indicadores de gestión comunitaria que puede poseerse en mayor o menor grado el director de la Institución Educativa. Valora tu gestión, basándote en la observación de tu proceder. (Pre test) **Utiliza la siguiente valoración:**

1 = Nunca. 2 = Alguna vez. 3 = Pocas veces. 4= A menudo. 5= Siempre.

N°	Ítems	1	2	3	4	5
RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN						
1.	Realiza trabajos en equipo con los padres de familia					
2.	Propicia espacios de integración que fomente un clima favorable al diálogo					
3.	Incorpora y compromete a los padres y/o madres de familia en la acción educativa de la Escuela.					
4.	Usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad					
5.	Crea lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad					
6.	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.					
7.	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.					
8.	Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad.					
9.	Las relaciones humanas entre docente-director y comunidad contribuyen al mejoramiento de la educación de nuestra localidad					
RELACIONES DE LA ESCUELA CON EL ENTORNO						
10.	Identifica las condiciones particulares de la realidad de su escuela para anticipar y predecir objetivos de la mejora institucional.					
11.	Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.					
12.	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.					
13.	¿Ha solucionado problema de la comunidad con la ejecución de investigaciones?					
14.	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.					
15.	Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros).					
16.	Convoca a los actores educativos para analizar los procesos pedagógicos, el clima escolar, el entorno institucional, familiar y social					
17.	Establece alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo					
18.	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, etc. -que involucran a los padres de familia.					
19.	Implementa estrategias para obtener los puntos de vista de la comunidad para mejorar la gestión de la escuela.					
20.	Convoca al colectivo escolar a una autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela					



**CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN COMUNITARIA
DEL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.**

Red “José Antonio Encinas Franco” Tabacal - Chontalí- Jaén, en el 2014

A continuación encontrarás una lista de indicadores de gestión comunitaria que puede poseerse en mayor o menor grado el director de la Institución Educativa. Valora tu gestión, basándote en la observación de tu proceder. (Pos test) **Utiliza la siguiente valoración:**

1 = Nunca. 2 = Alguna vez. 3 = Pocas veces. 4= A menudo. 5= Siempre.

Nº	Ítems	1	2	3	4	5
RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN						
1.	Realiza trabajos en equipo con los padres de familia					
2.	Propicia espacios de integración que fomente un clima favorable al diálogo					
3.	Incorpora y compromete a los padres y/o madres de familia en la acción educativa de la Escuela.					
4.	Usa estrategias de trabajo para lograr la cohesión entre escuela y comunidad					
5.	Crea lazos sociales de confianza, que permiten reforzar la acción colectiva y sentar bases de reciprocidad en el trato, que se extienden progresivamente al conjunto de la sociedad					
6.	Fomenta la gestión del conflicto como oportunidad de aprendizaje en la comunidad educativa.					
7.	Impulsa una cultura organizativa orientada a compartir el conocimiento y el trabajo cooperativo en favor de la mejora continua.					
8.	Toma en cuenta las necesidades e individualidades de las personas en atención a la diversidad.					
9.	Las relaciones humanas entre docente-director y comunidad contribuyen al mejoramiento de la educación de nuestra localidad					
RELACIONES DE LA ESCUELA CON EL ENTORNO						
10.	Identifica las condiciones particulares de la realidad de su escuela para anticipar y predecir objetivos de la mejora institucional.					
11.	Reconoce potenciales aliados en el contexto local para el desarrollo de la escuela y el logro de aprendizajes.					
12.	Reconoce y valora el contexto sociocultural en el que se ubica la escuela, y su importancia en el proceso formativo de sus estudiantes.					
13.	¿Ha solucionado problema de la comunidad con la ejecución de investigaciones?					
14.	Fomenta la participación organizada de las familias y la comunidad, desarrollando sus capacidades a través de los comités APAFA, CONEI, etc.					
15.	Convoca a los actores educativos para formular y reajustar los instrumentos de gestión escolar (PEI, PCC, PAT, otros).					
16.	Convoca a los actores educativos para analizar los procesos pedagógicos, el clima escolar, el entorno institucional, familiar y social					
17.	Establece alianzas convenios con autoridades y actores de su comunidad para la mejora de los aprendizajes y el servicio educativo					
18.	Diseña, organiza e implementa diversos mecanismos de transparencia y rendición de cuentas como: exposiciones, reuniones, paneles, etc. -que involucran a los padres de familia.					
19.	Implementa estrategias para obtener los puntos de vista de la comunidad para mejorar la gestión de la escuela.					
20.	Convoca al colectivo escolar a una autoevaluación del logro de los objetivos planteados por la escuela, consensuando las decisiones para mejorar los procesos que se desarrollan en la escuela					

MATRIZ DE CONSISTENCIA

LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN COMUNITARIA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS UNIDOCENTES DE LA RED EDUCATIVA “JOSÉ ANTONIO ENCINAS FRANCO” DEL CENTRO POBLADO TABACAL, DISTRITO DE CHONTALÍ, JAÉN.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE/INDICADORES	UNIDAD DE ANÁLISIS	TEC/INS TR	FUENTE
<p>PROBLEMA CENTRAL ¿Cómo influye el Liderazgo en la mejora de la Gestión Comunitaria de las instituciones educativas de la red José Antonio Encinas Franco del Centro Poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL Determinar la influencia del Liderazgo en la mejora de la Gestión Comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red José Antonio Encinas Franco del centro poblado tabacal, distrito de Chontalí – Jaén, en el año 2014</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>1.-Identificar el nivel de gestión comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red José Antonio Encinas Franco del centro poblado Tabacal, distrito de Chontalí Jaén, en el año 2014.</p> <p>2.- Aplicar talleres de liderazgo democrático para mejorar la gestión comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red “José Antonio Encinas Franco” del centro poblado Tabacal, distrito de Chontali, Jaén, 2014.</p> <p>3.- Evaluar el nivel de gestión comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la Red Educativa José Antonio Encinas Franco del Centro Poblado Tabacal, distrito de Chontalí, Jaén, 2014, después de la aplicación de los talleres de liderazgo democrático.</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL El Liderazgo de los directores influye en la mejora de la Gestión Comunitaria en las instituciones educativas unidocentes de la red José Antonio Encinas Franco del centro poblado tabacal, distrito de Chontalí – Jaén, 2014</p>	<p>V.I: LIDERAZGO Es el que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine Kouzes, J (1997).</p> <p>Indicadores: -funciones de liderazgo. -Tipos de liderazgo.</p> <p>VD: GESTIÓN COMUNITARIA. Es el modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas (UNESCO, 2011).</p> <p>Indicadores: - Respuesta a las necesidades de la comunidad. - Relaciones de la escuela con el entorno.</p>	<p>Instituciones educativas unidocentes 17550 Nuevo Tabacal 17467 La Libertad 17420 San Luis 17423 Huayacán 17429 Nuevo Chontalí 17725 Nueva Alianza 17428 San Juan de Dios</p>	<p>Test/ Escala de liderazgo Cuestionario para evaluar la Gestión Comunitaria</p>	<p>Docentes de las Instituciones educativas de la red José Antonio Encinas Franco del centro poblado tabacal, distrito de Chontalí – Jaén, en el año 2014</p>