

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



TESIS

Programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia, Jaén, 2017.

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en gerencia educativa estratégica.

Investigadora:

Bach. Jaquelinne Soledad Rojas Pintado

Asesor:

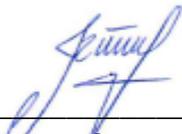
Dr. Jorge Isaac castro kikuchi

Lambayeque – Perú

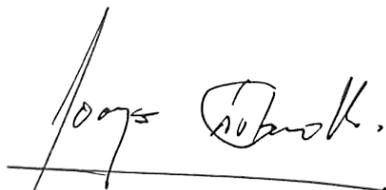
2019

Programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia, Jaén, 2017.

PRESENTADA POR:



Jaquelinne Soledad Rojas Pintado
Autora

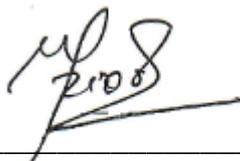


Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor

APROBADO POR:



Dr. Manuel Bances Acosta
PRESIDENTE DEL JURADO



M.Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIA DEL JURADO



Dra. Laura Altamirano Delgado
VOCAL DEL JURADO



Nº 000063



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 16:00 horas del día quince de febrero del año dos mil diecinueve, en la Sala de Sustentaciones de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 216 -2019 UP-D-FACHSE, de fecha 25/01/2019 conformado por:

<u>Dr. Manuel Bances Acosta</u>	PRESIDENTE(A)
<u>MSc. Martha Rios Rodriguez</u>	SECRETARIO(A)
<u>Dra. Laura Altamirano Delgado</u>	VOCAL



con la finalidad de evaluar la tesis titulada Programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N° 16146 "José Carlos Mariátegui" del Centro Poblado Chalanmache, Distrito Sallique. Provincia Jaén 2017

presentado por el (la) / los (las) tesista(s) Jaquelinne Soledad Rojas Pintado

Y asesorado por Dr. Jorge Castro Kikuchi

sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 257 -2019 UP-D-FACHSE, de fecha 30/01/2019

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico; producido y concluido el acto de sustentación de tesis, de conformidad con el Reglamento de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Artículos 97°, 97° 99°, 100°, 101°, 102°, y 103°; los miembros del jurado procedieron a la evaluación respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a la sustentante(s), quien(es) procedió (ieron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones, quien(es) obtuvo (obtuvieron) 82 puntos que equivale al calificativo de MOY BUENO

En consecuencia el (la) / los (las) sustentante(s) queda(n) apto (s) para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Siendo las 17:10 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.

[Signature]
PRESIDENTE

[Signature]
SECRETARIO

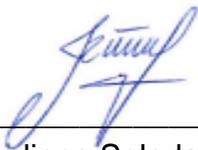
[Signature]
VOCAL

Observaciones: _____

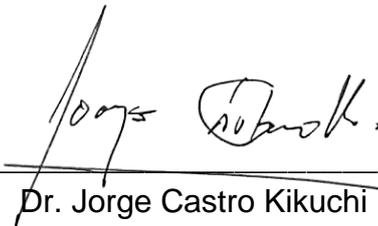
DECLARACION JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Jaquelinne Soledad Rojas Pintado** investigador principal, y Dr. **Jorge Isaac Castro Kikuchi** asesor del trabajo de investigación **Programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia, Jaén, 2017.**, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrará lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que pueda conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 15 febrero del 2019

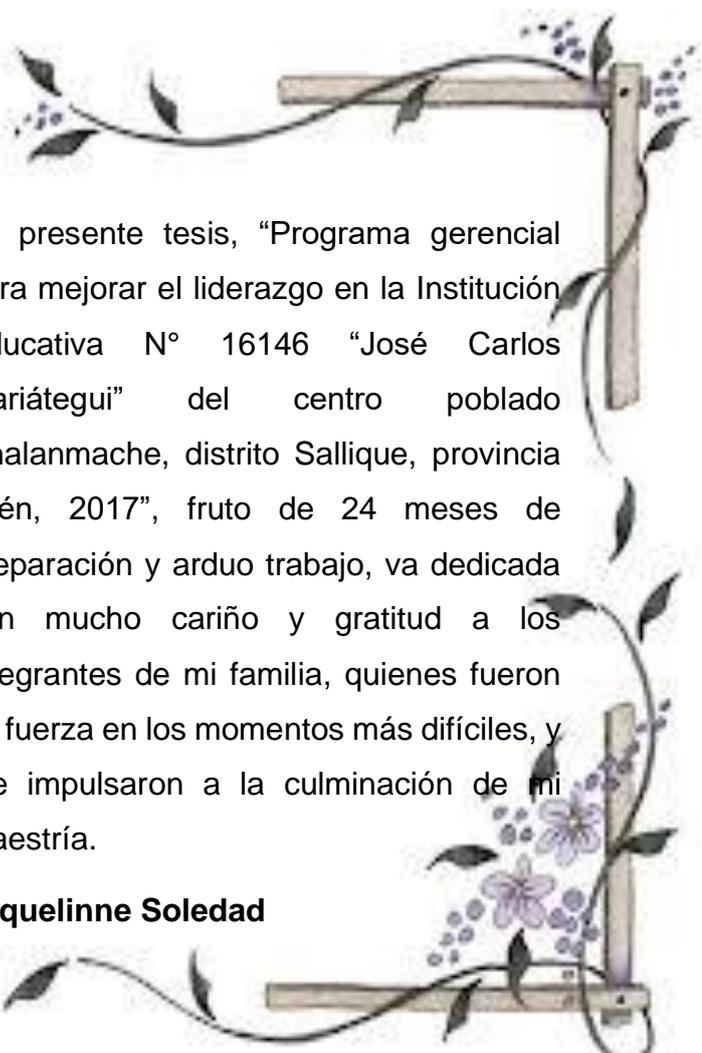


Jaquelinne Soledad Rojas Pintado
Autora



Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor

DEDICATORIA:



La presente tesis, “Programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N° 16146 “José Carlos Mariátegui” del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia Jaén, 2017”, fruto de 24 meses de preparación y arduo trabajo, va dedicada con mucho cariño y gratitud a los integrantes de mi familia, quienes fueron mi fuerza en los momentos más difíciles, y me impulsaron a la culminación de mi maestría.

Jaquelinne Soledad

AGRADECIMIENTO:



A todos los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo Facultad de Ciencias Históricas Sociales y Educación de la Escuela de Post Grado Unidad de Maestría en Ciencias de la Educación, quienes no solo fueron nuestros maestros en el aula, sino que también nos incitaron, en tiempos difíciles, a culminar el grado de la maestría.

La autora.



ÍNDICE

DEDICATORIA:.....	5
AGRADECIMIENTO:.....	6
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I: DISEÑO TEORICO.....	15
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:.....	15
1.2. BASE TEÓRICA:.....	17
1.2.1. TEORIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.....	17
1.2.2. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS:.....	25
1.2.3. TEORÍA MOTIVACIONAL.....	26
1.2.4. TEORIA DE LA CALIDAD TOTAL DEMMING.....	34
1.2.5. LIDERAZGO.....	37
1.2.6. La Gerencia.....	41
1.3. BASE CONCEPTUAL.....	42
1.3.1. Programa gerencial:.....	42
1.3.2. Líder.....	43
1.3.3. Liderazgo.....	43
1.3.4. Liderazgo Gerencial.....	43
1.3.5. Calidad.....	43
1.3.6. Eficacia.....	43
1.3.7. Eficiencia.....	43
1.3.8. Estrategia de aprendizaje.....	43
1.3.9. Gerencia.....	43
1.3.10. Planeamiento.....	43
1.3.11. Organización.....	43
1.3.12. Dirección.....	44

1.3.13. Control	44
CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES.....	45
2.1. METODOLOGÍA:	45
2.1.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.1.2. Población	45
2.1.3. Método de medición.....	46
2.1.4. Método dialéctico, de modelación y sistémico.....	46
2.1.5. Análisis estadísticos de los datos	47
CAPITULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA	48
3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS. .	48
3.2. MODELO TEÓRICO	65
3.2. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA.....	66
3.2.1. Denominación:.....	66
PROGRAMA GERENCIAL PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL CENTRO POBLADO CHALANMACHE, DISTRITO SALLIQUE, PROVINCIA JAÉN, 2017	66
3.2.2. Descripción:	66
3.2.3. Fundamentos:	67
3.2.4. Importancia.....	69
3.2.5. Objetivos:.....	69
3.2.6. Equipo de trabajo.....	70
3.2.7. Alcance e impacto del programa	70
3.2.8. Beneficios por alcanzar	70
3.2.9. Contenido	70
3.2.10. Metodología.....	71
CAPITULO IV: CONCLUSIONES	75
CAPITULO V: RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
ANEXOS	81

RESUMEN

El problemática que aborda la presente investigación se trata de la presencia de un liderazgo deficiente en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia Jaén; manifestado por falta de interés que demuestran las personas que están encargadas de dirigir la institución educativa, debido a que no participan en las reuniones de planificación y organización, evidenciado por la falta de participación de los agentes educativos en la solución de la problemática y la carencia de un adecuado liderazgo gerencial; el bajo rendimiento académico de los estudiantes. Por ello, el objeto del estudio es mejorar el liderazgo de la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui”.

Mientras que objetivo de la presente investigación fue: diseñar un programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia Jaén; con la finalidad de proponer un programa gerencial que desarrolle un trabajo orientado por la visión y la misión de la institución, optimizando el trabajo en equipo, fomentando la capacitación constante de los agentes educativos, motivando a realizar un trabajo donde la excelencia sea la característica.

El tipo de Investigación es cuantitativa, con diseño descriptivo, explicativo y propositivo. La población estuvo constituida por los docentes, a quien se aplicó el instrumento de recolección de datos. Teniendo como resultados 42 % de los docentes de la I.E. no determinan anticipadamente las actividades, el 67 % de los docentes no selecciona metas a lograr, el 50% no determina las actividades, el 42 % no ejecuta los planes previstos, el 67 % no evalúa el logro de los objetivos, el 50% no corrige los errores presentados. A consecuencia se diseñó un programa gerencial, logrando impulsar la participación activa y permanente de los agentes educativos, mediante las estrategias de liderazgo propuestas, como lo son de: Diagnostico, motivación, planificación, objetivos, organización y funcionamiento, autoevaluación y coevaluación. La propuesta pretende que se implante un tipo de liderazgo gerencial acorde con las necesidades de la educación.

Palabras claves: Programa gerencial, liderazgo

ABSTRACT

The problem addressed by the present investigation is the presence of a deficient leadership in the Educational Institution N ° 16146 "José Carlos Mariátegui" of the Chalanmache Village Center, Sallique district, Jaén Province; manifested by lack of interest shown by the people who are in charge of directing the educational institution, because it does not participate in planning and organization meetings, evidenced by the lack of participation of educational agents in the solution of the problem and the lack of an adequate managerial leadership; the poor academic performance of students. Therefore, the object of the study is to improve the leadership of the Educational Institution N ° 16146 "José Carlos Mariátegui".

While the objective of the present investigation was: to design a management program to improve the leadership in the Educational Institution N ° 16146 "José Carlos Mariátegui" of the Chalanmache Village Center, Sallique district, Jaén Province; with the purpose of proposing a management program that develops a work guided by the vision and mission of the institution, optimizing teamwork, promoting the constant training of educational agents, motivating to perform a job where excellence is the characteristic.

The type of research is quantitative, with a descriptive, explanatory and proactive design. The population was constituted by the teachers, to whom the data collection instrument was applied. Taking as a result 42% of the teachers of the I.E. they do not determine activities in advance, 67% of teachers do not select goals to achieve, 50% do not determine the activities, 42% do not execute the planned plans, 67% do not evaluate the achievement of the objectives, 50% do not Correct the errors presented. As a result, a management program was designed, promoting the active and permanent participation of educational agents, through the proposed leadership strategies, such as: Diagnosis, motivation, planning, objectives, organization and functioning, self-evaluation and co-evaluation. The proposal aims to implant a type of managerial leadership in accordance with the needs of education.

Keywords: Management program, leadership.

INTRODUCCIÓN

En las Instituciones Educativas va aumentando la importancia del término gerencia, que, en el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, en el campo educativo hace referencia a las estrategias y recursos. Para Drucker, P. la gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización, es necesario conocer este concepto ya que es punto de partida para que cada institución establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes, a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

Matsushita, k. agrega que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de dirección abierta, a la que describe de la siguiente manera: La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa o como en nuestro caso, la institución educativa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad.

Sallenave, J. considera fundamental la orientación hacia una gerencia integral, que consiste en relacionar todas las fuerzas del manejo de una institución en busca de una mayor competitividad, como lo son: La estrategia, para saber a dónde vamos y cómo lograrlo; organización, para llevar a cabo la estrategia eficientemente; y la cultura, para dinamizar la organización y animar a su gente.

Los autores anteriormente mencionados, hacen ver con mayor claridad la importancia que tiene la gerencia en el desarrollo de las organizaciones y en nuestro caso, de las instituciones educativas.

Sin embargo, el marcado tradicionalismo en la dinámica educativa ha encontrado una fuerte resistencia para aplicar un tratamiento gerencial a la gestión educativa, situación que de continuar constituirá un grave retroceso o estancamiento en el afán de superar los actuales niveles deficitarios de calidad y más aún si se desea hacer frente con decisión a los nuevos desafíos, los mismos que sin duda alguna, influirán con mayor significatividad en el desarrollo de nuestro sistema educativo.

En un mundo globalizado, el Sistema Educativo, enfrenta un contexto cambiante y de renovación para esto debe adaptarse al cambio y el gran problema es saber

si el director podrá realizar su gestión acorde a este proceso de cambio, logrando el fin deseado, tanto a nivel personal, profesional como institucional. Pero los problemas que afrontan los países en vías de desarrollo son tan graves que nos hacen tomar conciencia en buscar prontas y definitivas soluciones.

Para mejorar la conducción del servicio educativo se debería profesionalizar la administración de la educación, formando a los Gerentes Educativos que el sistema requiere, para que premunidos de las herramientas que las ciencias administrativas y las ciencias del comportamiento aportan, puedan conducir con éxito las instituciones educativas que les sean asignadas por concurso o no.

Por otro lado, administrar hoy en día significa optimizar el tiempo, recursos, energía, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio de calidad. Administrar es crecer, desarrollar e ir adelante, producir con calidad moral, técnica, empresarial y productiva. En el campo educativo, se conceptualiza como la forma óptima de brindar servicio educativo y ello implica que el director sea además de un gerente un líder, cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa para atender las necesidades y expectativas de los niños jóvenes que desean estudiar logrando su desarrollo humano integral, el mismo que se traduce en los perfiles del educando en su aspecto personal, social, ocupacional y profesional.

En la Institución Educación N° 16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado de Chalanmache, Distrito Sallique, Provincia Jaén, muestran dificultades para gerenciar, manifestado por falta de interés que demuestran las personas que están encargadas de dirigir la institución educativa, debido a que no participa en las reuniones de planificación y organización, evidenciado por la falta de participación de los agentes educativos en la solución de la problemática y la carencia de un adecuado liderazgo gerencial y el bajo rendimiento académico de los estudiantes.

Es así que, el objeto del estudio es mejorar el liderazgo de la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui”. Mientras que se plantea el objetivo de diseñar un programa gerencial basado en la teoría del liderazgo transformacional, teoría motivacional y en la teoría de calidad total Demming, que permita mejorar el

liderazgo en la I.E. N° 16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado de Chalanmache, Distrito Sallique, Provincia Jaén.

Los objetivos específicos propuestos son: 1) Diagnosticar el liderazgo en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia Jaén; 2) Diseñar un programa gerencial, basado en la teoría del liderazgo transformacional, teoría motivacional y en la teoría de calidad total Demming; y 3) Contribuir a la mejora del liderazgo de dicha I.E.

En tal sentido se formula la siguiente hipótesis; si se diseña un programa gerencial basado en la teoría del liderazgo Transformacional, teoría motivacional y en la teoría de calidad total Demming; entonces se contribuirá a la mejora del liderazgo en Institución Educativa N° 16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado de Chalanmache, Distrito Sallique, Provincia Jaén.

Los principales beneficiarios serán los docentes de la Institución Educativa conjuntamente con los alumnos, padres de familia y agentes unidos a la Institución, que serán los beneficiarios indirectos.

El aporte de este trabajo es elemental para nuestra Institución y las Instituciones Educativas, ya que para lograr, la tan ansiada, calidad de la educación en nuestro distrito, se requiere de docentes orientados a la excelencia, es decir, docentes que sean eficaces y eficientes en lo que respecta al proceso de enseñanza y aprendizaje, recordando que en la actualidad, se considera a la gerencia como una excelente herramienta de dicho proceso, pues permite el logro de un aprendizaje significativo y constructivo.

En el capítulo I del presente trabajo, se analiza el objeto de estudio, donde se señala la ubicación de la Institución, la evolución histórico – tendencial, las características de la problemática y la metodología empleada en la Investigación.

En el capítulo II se analizará el marco teórico, base teórica, en la que se sustentará como lo es la teoría del liderazgo transformacional, teoría motivacional de Abraham Maslow y la teoría de calidad total de Demming, además, se analizarán conceptos básicos.

En el capítulo III se describen los resultados de la investigación, se analizan los datos y se construye la propuesta de un programa gerencial basado en las teorías.

CAPITULO I: DISEÑO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

Siendo el problema el liderazgo un tema importante para los docentes, es necesario conocerlo; es así, que, en los antecedentes o investigaciones realizadas sobre ello, tenemos lo siguiente:

Ferreira (como se citó en Reiley, 2008) en sus estudios de gerencia concluye, que los hombres que ocupan cargos gerenciales con poca información y preparación para el manejo del sistema educativo no pueden dar un rendimiento adecuado." Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los gerentes a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que cualquier empresa u organización pueda tener.

Smith (1995), señala que los docentes no conocen cabalmente el sentido y aplicación de la acción gerencial en el aula, situación que se refleja en una praxis deficiente del trabajo dentro del ambiente de aprendizaje en cuanto a los aspectos relativos a planificación, facilitación, orientación, evaluación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones relacionados con la actividad educativa que realizan en el aula de clases.

Cámbaro (como se citó en Méndez, 2004) en su estudio sobre gerencia de aula promotora de cambios en las relaciones interpersonales docente-alumno, concluyó que los docentes no se desempeñan como gerentes de aula ni promueven buenas relaciones interpersonales con los estudiantes, lo que incide de manera negativa en el aprendizaje.

García (como se citó por Albornoz, 2007) en su estudio la Gerencia de Aula, concluye que una Alternativa ante el Poder y Autoridad Ejercida por el Docente en el Nivel de Educación Básica, concluye que el gerente de aula debe ser un agente motivador para que se puedan alcanzar los objetivos, siendo esta característica indispensable en todo líder y más aún en el docente, el cual debe estar

completamente convencido de su trabajo y desempeño gerencial, para lograr en el educando un aprendizaje significativo.

Del mismo modo Villegas (como se citó por Sevilla, 2008), en su estudio sobre la Gerencia de Aula del Docente, concluyó que existe un acentuado desconocimiento en los docentes en el rol como gerente de aula, en cuanto al papel de planificador, organizador, orientador y evaluador.

Alvariño (como se citó en Ogando, 2004) en su trabajo sobre el estado del arte de la literatura sobre gestión escolar concluye: La gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En efecto, la reciente literatura sobre escuelas efectivas subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos educacionales.

Navarro (como se citó en Sevilla, 2008) en un trabajo de investigación, concluye que la gestión escolar se ha definido como un campo emergente que integra los planteamientos de la administración educativa, pero que asume otras características acordes a la complejidad de los centros escolares.

Briceño (como se citó en Aquino, 2011) en su investigación titulada, La Gerencia de Aula como Herramienta para el Control de la disciplina de los alumnos en Educación Básica, concluye que es importante que los docentes como gerentes de aula propicien una comunicación participativa y afectiva dentro del aula así como la ejecución de actividades que motiven al estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje para que se pueda dar el aprendizaje significativo y constructivo, de manera tal que se optimice la calidad del recurso humano que egreso de las aulas.

Sevilla (2008) en una de sus publicaciones dice: *Se debe tener bien claro que la función del docente lejos de transmitir conocimientos, dar instrucciones, evaluar*

los contenidos; es el responsable de incentivar y motivar a sus estudiantes a aprender, a indagar, investigar, reflexionar y ante todo analizar cada experiencia de aprendizaje. Sin embargo, esto solo se podría lograr en la medida que los profesionales de la docencia hagan un buen uso del recurso profesor-ambiente-alumno y comprenda que su quehacer no es una profesión, sino una misión.

De allí que, el gerente de aula es un planificador, rediseñado, implementador, evaluador, investigador y transformador del proceso de enseñanza y aprendizaje, a través de un pensar y actuar sobre su práctica pedagógica debe asumir una actitud proactiva, crítica y reflexiva frente a la enseñanza, de manera tal que esté preparándose, ensayando, y experimentando continuamente para transformar su práctica pedagógica.

Además, el docente como gerente debe concentrar su esfuerzo en motivar a los estudiantes para la búsqueda de la excelencia como valor social importante es su desarrollo. La idea de excelencia, debe ser entendida como el propósito de esforzarse en ser cada día mejor, para no contentarse con lo fácil, sino en plantearse metas exigentes que lo conviertan en un ser más apto y socialmente realizado.

1.2. BASE TEÓRICA:

1.2.1. TEORIA DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Después de investigar las diferentes teorías sobre liderazgo, el investigador ha llegado a la conclusión, que la teoría transformacional, es la que plasma los requisitos necesarios para un liderazgo de excelencia, que puede transformar con éxito la actual organización de las instituciones educativas.

Este concepto de liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985, 1988), sin relacionarse expresamente con el ámbito escolar en un principio. Así, lo definió a partir de las siguientes dimensiones (Pascual, Villa y Auzmendi, 1993; Bass y Avolio, 1994):

- **Carisma**, que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.

- **Visión** o capacidad de formular una misión en la que se impliquen los componentes de la organización en el cumplimiento de los objetivos con los que han de estar identificados.
- **Consideración individual**, es decir, atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas.
- **Estimulación intelectual**, que consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes.
- **Capacidad para motivar**, potenciar las necesidades y proporcionar un apoyo intelectual y emocional.

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood, Steinbach, 1993) se basa en tres constructos: La habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones, y para fomentar el desarrollo del personal. Las actuaciones que permiten lograr esos objetivos y caracterizan el liderazgo transformacional se sintetizan en:

- Propósitos.
- Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.
- Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela.
- Tiene expectativas de una excelente actuación.
- Personas.
- Presta apoyo individual.
- Presta estímulo intelectual.
- Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.

- Estructura.
- Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.
- Concede a los profesores /individuales y grupos) autonomía en sus decisiones.
- Posibilita tiempo para la planificación colegiada.
- Cultura
- Fortalece la cultura de la escuela.
- Fortalece el trabajo en colaboración.
- Entabla comunicación directa y frecuente.
- Comparte la autoridad y la responsabilidad.
- Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.

Este tipo de liderazgo, por tanto, parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza, por tanto, por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

Además de estas precisiones podemos complementar más ampliamente lo que significa el liderazgo transformacional cuando se pone en práctica en una institución:

- El liderazgo es un proceso que dura toda la vida.
- Depende de uno mismo y de los otros. Son, los otros los que hacen al líder.
- No son técnicas, ni solo comportamientos, es una forma de ser, una filosofía de Vida.
- Exige centrar la atención y dedicación en los otros: servir.
- Supone dirigir desde y con las personas, no a las personas.
- Implica vivir el presente y proyectar el futuro, desde una posición ilusionada.

- Requiere una reflexión constante sobre la propia actuación.
- Exige observar y considerar las reacciones de los seguidores.
- Implica generar confianza y dar ejemplo.
- Liderar es una actividad centrada en las personas.
- Liderar no es producir seguidores. Es más, es producir líderes transformadores.
- Ser líder transformador supone esfuerzo, pero merece la pena.

Resultados que genera:

- Dinamiza la organización.
- Genera energía extra para el cambio.
- Desarrolla y aprovecha las capacidades de todos.
- Alcanza niveles superiores de influencia, eficacia y satisfacción.
- Motiva hacia la excelencia total.
- Actúa con alto grado de determinación, autoexigencia y persistencia.
- Transmite confianza en la visión y misión.
- Tiene sentido adecuado de los fines y medios para conseguir el éxito.
- Se identifica plenamente con el modelo de líder carismático.
- Demuestra capacidades fuera de lo corriente.
- Decidido, valiente, arriesgado y hasta casi temerario.
- Engendra fe y confianza plenas en sus seguidores.
- Despierta fuertes sentimientos de identificación y de adhesión.
- Motiva a sus seguidores a decidir por su cuenta, a ser líderes también.
- Eleva las necesidades y valores de los seguidores.
- Considera al seguidor como una persona única y diferente.
- Trata de llegar más allá de lo esperado.

- Aumenta la conciencia del seguidor respecto a lo que es bueno.
- Anima al seguidor a considerar el interés del grupo y la organización
- proyecta sobre los seguidores una imagen de confianza.
- Genera una delegación más eficaz.
- Ofrece soluciones más creativas, a los problemas.
- Motiva y desarrolla íntegramente a sus seguidores.
- Responde a los cambios, de forma más rápida y eficaz.

Se considera que estas son las características con las que debe estar nutrido el director de las instituciones educativas, por considerar que los maestros en su gran mayoría, carecen de ese impulso que los lleve a desarrollar su potencial, que les transmita la fuerza y confianza para realizar su labor sin restricciones. Actualmente la función más relevante que cumple el director, es la de administrador, se da más importancia al trabajo de oficina, dejando de lado la función de líder en sus instituciones.

Tres propuestas dentro de este marco teórico han de ser destacadas: la aproximación de Fiedler (1967), la de House (1971), y la de Hersey y Blanchard (1977). El profesor Fiedler defendió la idea de que la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: el estilo del líder – idea procedente de la teoría conductual, y en qué medida esta logra controlar la situación.

El control de la situación, como él lo denomina, está directamente ligada al grado de control del líder en su entorno inmediato. Si tiene un alto grado de control quiere decir que las decisiones del líder producirán unos resultados efectivos y podrá influir en el grupo. Por el contrario, si el grado de control es bajo es posible que el líder no influya en los resultados del grupo. El control de la situación depende de tres variables:

- Relación líder – miembros. Se refiere a la relación afectiva entre el líder y sus subordinados. Una buena relación entre líder y los miembros del grupo asegura un buen cumplimiento de las metas y objetivos que el líder haya planteado. Es la variable más importante en cuanto al control de la situación.

- Estructura de la tarea. Tiene relación con la organización, el orden, la claridad, de las directrices para ser realizadas y por ello, el líder ejercerá un mayor control sobre los sujetos que realicen dichas tareas.
- Poder de posición. Tiene relación con el grado de poder formal que tiene el líder en la organización.

Según este autor, según sean cada una de estas tres variables, de una forma diferente deberá ser el estilo asumido para conseguir su eficacia.

Entre las propuestas de liderazgo escolar, Sergiovanni (1984) propone cinco estilos de liderazgo en función del aspecto predominante:

a. El líder técnico:

Hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El director es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

b. El líder humano:

Concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal, a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

c. El líder educativo:

Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionen con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo personal, se preocupa por el desarrollo del currículo.

d. El líder simbólico:

Asume el papel de jefe y pone énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de la palabra y las acciones. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicarla imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización.

e. El líder cultural:

Caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia. Este líder articula una misión del centro, socializa a los nuevos miembros a la cultura de la escuela, contar historias y mantener mitos, tradiciones y creencias. El efecto global de este tipo de líder es la vinculación y creencias de alumnos, profesores, padres y otros miembros de la comunidad escolar en el trabajo del centro. El líder transformacional toma un papel importante en este orden de cosas, ya que desarrolla el potencial de las personas.

Bennis (1999) señala que el liderazgo transformacional es una de las claves para crear en las instituciones la arquitectura social, capaz de generar la realización total del potencial del capital intelectual de los trabajadores. Un asunto importante que recalca Bennis es que las organizaciones solo aprovechan del 5 % al 10 % de las habilidades de los empleados, siendo el desafío para los líderes el aprender a reconocer y emplear las capacidades subutilizadas de los subordinados.

Liderazgo compartido

En esta etapa, la civilización se caracteriza por manejar muchos conocimientos, por requerir diversas destrezas y habilidades técnicas para realizar su trabajo, por necesitar de nuevas competencias para adaptarse a un entorno agresivo y globalizado, por la carencia de valores, entre otros.

En los albores del siglo XXI, las organizaciones son planas, con tecnología de punta, con alto intercambio de información, con empleados que poseen diversas habilidades técnicas y con una impresionante diversidad cultural. Sin duda alguna, el éxito de la empresa moderna depende en gran medida de la capacidad de sus líderes, para mantenerse actualizados, para manejar con eficacia sus emociones, para desarrollar nuevas competencias a través del tiempo, para coordinar e integrar equipos de trabajo de alto rendimiento, para fomentar la iniciativa propia de los empleados, para liderar el cambio, para compartir su visión con sus subordinados y motivarlos a alcanzar los objetivos de la organización, aun a pesar de la adversidad, pero sobre todo, se requiere que sean éticos y con un enfoque humano, que tanta falta hace hoy en día.

En síntesis, podemos resumir que el paradigma de los líderes del mañana, está integrado principalmente por cinco aspectos: el equipo es más que el individuo mismo, todos piensan y toman decisiones, lo que se hace o se deja de hacer afecta positiva o negativamente al sistema, todos comparten la visión de la organización y el desarrollo integral de sus colaboradores es primordial.

El liderazgo compartido, en el nivel más alto, significa repartir las responsabilidades de la I.E. entre dos o más personas. Significa empoderar a individuos de todos los niveles y darles una oportunidad de tomar la conducción. Es común a la hora de descentralizar las estructuras de una organización, para que sea más horizontal y es considerada por algunos expertos como una manera de promover la agilidad, proactividad y la autonomía: El liderazgo compartido promueve un ambiente que responde con agilidad a lo nuevo.

Promueve también un grado mayor de creatividad y racionalidad. Habilita a todos los individuos de la organización a probar sus ideas en lugar de esperar a que les bajen ideas y decisiones a través de las diferentes jerarquías. El verdadero liderazgo compartido puede ocurrir en cualquier parte de la organización (Deiss

and Soete, 1997). En consecuencia, las expectativas para liderar de cualquier empleado en una Compañía que ha adoptado el modelo de liderazgo compartido se incrementan.

Otra razón es la convergencia del mercado. Dado que los mercados se vuelven cada vez más complejos e interrelacionados, las demandas de liderazgo aumentan cada vez más hasta que el trabajo es demasiado para un solo individuo, y el alineamiento global de la estrategia y el desempeño tienden a descuidarse. La totalidad de las competencias requeridas para semejante liderazgo global son muy difíciles de encontrar en un solo individuo.

Warren Bennis dice que muchos CEOs creen que su tarea principal es desarrollar otros líderes y ayudar activamente a todos a alcanzar su propio potencial como líderes (Bennis y Goldsmith, 1997). Así los líderes del futuro pasarán naturalmente de puestos normales hacia redes de liderazgo compartido, lo que podrá modificar los cimientos fundacionales de una organización o institución educativa.

Como investigador puedo dar fe de la importancia que tiene el maestro como líder dentro de la escuela, preparando a los estudiantes para que tomen sus propias decisiones sin temor, respetándose y aceptándose a sí mismos como personas. De igual manera trabajar con los padres de familia induciéndolos a respetarse y a tener mayor confianza en sí mismos; pues ellos son el ejemplo de sus hijos y el mayor apoyo del profesor en la formación integral de los mismos. Es necesario pues que trabajemos para formar líderes. Nuestra sociedad lo requiere.

1.2.2. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS:

Tiene sus orígenes en los Estados Unidos donde se cree que aparece, es un movimiento netamente norteamericano su objetivo se fundamentaba en democratizar y concientizar, humanizar los conceptos según ellos rígidos de la administración adecuándolos a sus patrones en conductas adoptadas por el pueblo norteamericano, malas costumbres y hábitos de trabajo.

La psicología y la sociología llamadas ciencias humana y su influencia intelectual en cuanto a la aplicación a la organización industrial intentaban demostrar los

inadecuados principios de la teoría clásica de la administración. Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje dominante a la colección administrativo que está enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

Los trabajadores se sienten independientes no les gusta ser dirigidos ni acatar órdenes, desconocen en su mayoría un reglamento interior de trabajo dejan de ser subordinados, los ingenieros empiezan a penetrar en terrenos propios de los administradores no hay una buena organización en cuanto a la división de trabajo los trabajadores desconocen en su totalidad la descripción del puesto y las funciones del mismo hacen como que trabajan, son deshonestos para con la empresa y con ellos mismos, realizan funciones que no son las suyas ni mucho menos las funciones del puesto que ocupan.

Además, hay mucha indiferencia para con la empresa por parte de ellos se creen indispensables y autosuficientes, toman el trabajo como su centro de reunión para con los del grupo o amigos(as) viven totalmente cobijados bajo las cláusulas de la teoría X abandonan sus áreas de trabajo con mucha facilidad hacen lo posible por huir del trabajo se quitan el tiempo uno a otro y no cumplen con su jornada de trabajo y por ende con sus tareas, son muy conflictivas inventan enfermedades o accidentes de trabajo que solo ellos se creen siempre tratan de engañar al médico o a la autoridad con el fin de lograr una incapacidad.

En fin todo logro y evolución social los ha hecho cada día más flojos la tecnología de punta no la saben utilizar.

1.2.3. TEORÍA MOTIVACIONAL

Abraham Maslow, es un psicólogo norteamericano que propuso su teoría en su obra Motivation and Personality. Una de las muchas cosas interesantes que descubrió en su carrera fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras.

Por ejemplo, si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer.



Después de todo, puedes pasarte sin comer unos cuantos días, pero solo podrás estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad más fuerte que el hambre.

De la misma forma, si te encuentras muy, muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿Cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por el otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades.

Maslow recogió esta idea y creó su ahora famosa jerarquía de necesidades. Además de considerar las evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo (self); en este orden:

1. Las necesidades fisiológicas.

Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí

la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura (36.7 °C o cercano a él). Otras necesidades incluidas aquí son aquellas dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios (CO₂, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y a tener sexo. Maslow creía, y así lo apoyaba sus investigaciones, que éstas eran de hecho necesidades individuales.

2. Las necesidades de seguridad y reaseguramiento.

Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Empezarás a preocuparte en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso podrías desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden. Viéndolo negativamente, te podrías empezar a preocupar no por necesidades como el hambre y la sed, sino por tus miedos y ansiedades. Urgencias por hallar una casa en un lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida y demás.

3. Las necesidades de amor y de pertenencia.

Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales.

4. Las necesidades de estima.

A continuación, empezamos a preocuparnos por algo de autoestima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. La parte alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad.

Obsérvese que esta es la forma alta porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que tenemos respeto por nosotros mismos, ¡es bastante más difícil perderlo!



Maslow llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades. Si no tenemos demasiado de algo (v.g. tenemos un déficit), sentimos la necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, ¡no sentimos nada! En otras palabras, dejan de ser motivantes. Como dice un viejo refrán latino: No sientes nada a menos que lo pierdas.

El autor también habla de estos niveles en términos de homeostasis, el cual es aquel principio a través del cual opera nuestro termostato de forma equilibrada. Lo que Maslow hace es simplemente extender el principio de la homeostasis a las necesidades, tales como la seguridad, pertenencia y estima.

Maslow considera a todas estas necesidades como esencialmente vitales. Incluso el amor y la estima son necesarios para el mantenimiento de la salud. Afirma que todas estas necesidades están construidas genéticamente en todos nosotros, como los instintos. De hecho, les llama necesidades instintoides (casi instintivas).

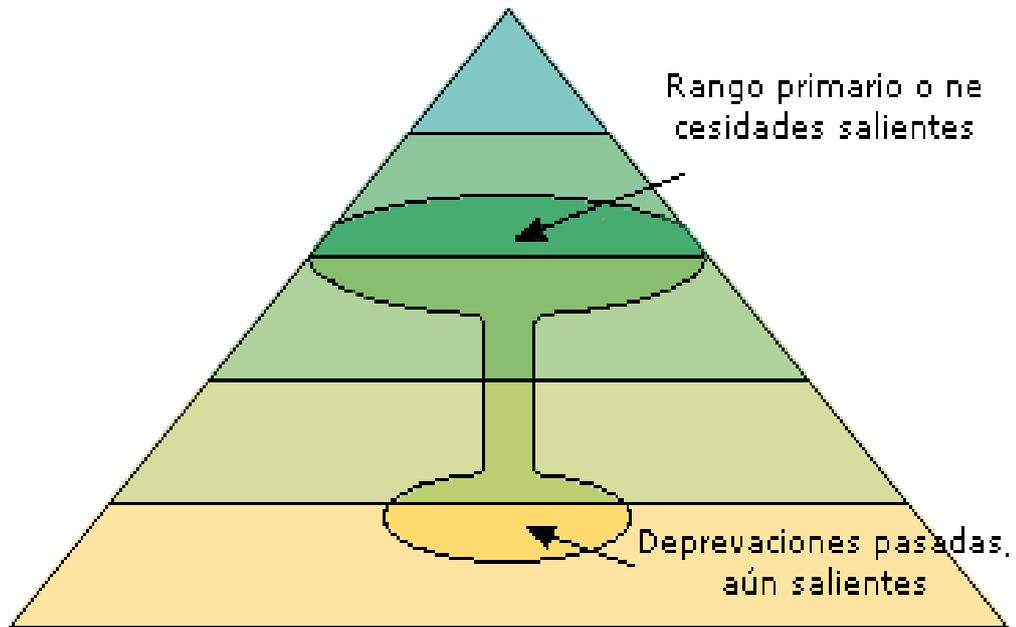
En términos de desarrollo general, nos movemos a través de estos niveles como si fueran estadios. De recién nacidos, nuestro foco (o casi nuestro completo complejo de necesidades) está en lo fisiológico. Inmediatamente, empezamos a reconocer que necesitamos estar seguros. Poco tiempo después, buscamos atención y afecto. Un poco más tarde, buscamos la autoestima. Imaginemos, ¿esto ocurre dentro de los primeros dos años de vida!

Bajo condiciones de estrés o cuando nuestra supervivencia está amenazada, podemos regresar a un nivel de necesidad menor. Cuando nuestra gran empresa ha quebrado, podríamos buscar un poco de atención. Cuando nuestra familia nos abandona, parece que a partir de ahí lo único que necesitamos es amor. Cuando logramos alcanzar el éxito, parece que inmediatamente sólo nos preocupa el dinero.

También todo esto puede ocurrir en una sociedad de bienestar establecida: cuando la sociedad abruptamente cae, las personas empiezan a pedir a un nuevo líder que tome las riendas y haga las cosas bien. Cuando las bombas empiezan a caer, buscan seguridad; cuando la comida no llega a las tiendas, sus necesidades se tornan incluso más básicas.

Maslow sugiere que podríamos preguntarles a las personas sobre su filosofía de futuro cuál sería su ideal de vida o del mundo- y así conseguir suficiente información sobre cuáles de sus necesidades están cubiertas y cuáles no.

Si tienes problemas significativos a lo largo de tu desarrollo (por ejemplo, periodos más o menos largos de inseguridad o rabia en la infancia, o la pérdida de un miembro familiar por muerte o divorcio, o rechazo significativo y abuso) entonces podrías fijar este grupo de necesidades para el resto de tu vida.



Esta es la comprensión de Maslow sobre la neurosis.

Auto-actualización

El último nivel es un poco diferente. Maslow ha utilizado una gran variedad de términos para referirse al mismo: motivación de crecimiento (opuesto al déficit motivacional), necesidades de ser (o B-needs, opuesto al D-needs), y auto-actualización.

Estas constituyen necesidades que no comprenden balance u homeostasis. Una vez logradas, continúan haciéndonos sentir su presencia. De hecho, ¡tienden a ser aún más insaciables a medida que les alimentamos! Comprenden aquellos continuos deseos de llenar potenciales, a ser todo lo que pueda ser. Es una cuestión de ser el más completo; de estar auto-actualizado.

Bien; llegados a este punto, si quieres llegar a una verdadera auto-actualización, debes tener llenas tus necesidades primarias, por lo menos hasta un cierto punto. Desde luego, esto tiene sentido: si estás hambriento, vas hasta a arrastrarte para conseguir comida; si estás seriamente inseguro, tendrás que estar continuamente en guardia; si estás aislado y desamparado, necesitas llenar esa falta; si tienes un sentimiento de baja autoestima, deberás defenderte

de ese estado o compensarlo. Cuando las necesidades básicas no están satisfechas, no puedes dedicarte a llenar tus potenciales.

No es sorprendente, por tanto, que siendo nuestro mundo tan difícil como es, solo exista un puñado de personas que sean verdadera y predominantemente auto-actualizadas. En algún momento, Maslow sugirió que tan solo ¡un 2%!

La persona auto-actualizada posee una serie de características que la hace especial, diferente a las demás. Podemos señalar algunas de estas: diferencian lo que es falso o ficticio de lo que es real y genuino. Son personas centradas en el problema; pero que tienen al alcance una solución. Creen que los fines no necesariamente justifican los medios; que los medios pueden ser fines por sí mismos y que los medios son con frecuencia más importantes (el viaje) son con frecuencia más importantes que los fines. Los auto-actualizadores, se sienten cómodos estando solos, su relación con los demás es más personal. Son relativamente independientes de la cultura y el entorno, se apoyan más en sus experiencias y juicios. Son inconformes en el mejor sentido.

Además, poseen lo que Maslow llamaba valores democráticos, es decir son abiertos a la variedad étnica e individual. Tienen una cualidad llamada en alemán *Gemeinschaftsgefühl* (interés social, compasión, humanidad).

Tienen un sentido del humor no hostil, prefieren las bromas sobre sí mismos que sobre los demás. Se aceptan a sí mismos y a los demás, tal cual son. Son espontáneos y sencillos antes que pretenciosos o artificiales.

Tienen la capacidad de ver el mundo siempre como un descubrimiento, maravillándose siempre ante su apreciación; son creativos, inventivos, originales. Su tendencia es a vivir intensamente las experiencias y sentirlas como únicas. También son llamadas experiencias místicas y constituyen parte importante de muchas religiones y tradiciones filosóficas.

Para Maslow los auto-actualizados, tienen una contraparte, como ansiedad y culpa; pero exentas de neurosis o fuera de contexto; además sufren de mal humor, frialdad y rudeza; es decir no son perfectos.

Meta necesidades y meta patologías

Otra forma en que Maslow aborda la problemática sobre lo que es auto-actualización, es hablar de las necesidades impulsivas (por supuesto, las B-needs) de los auto-actualizadores. Necesitaban lo siguiente para ser felices:

- **Verdad**, en vez de la deshonestidad.
- **Bondad**, mejor que maldad.
- **Belleza**, no vulgaridad o fealdad.
- **Unidad, integridad y trascendencia de los opuestos**, en vez de arbitrariedad o elecciones forzadas.
- **Vitalidad**, no podredumbre o mecanización de la vida.
- **Singularidad**, no uniformidad blanda.
- **Perfección y necesidad**, no inconsistencia o accidentalidad.
- **Realización**, en vez de ser incompleto.
- **Justicia y orden**, no injusticia y falta de ley.
- **Simplicidad**, no complejidad innecesaria.
- **Riqueza**, no empobrecimiento ambiental.
- **Fortaleza**, en vez de constricción.
- **Juguetonería**, no aburrimiento, ni falta de humor.
- **Autosuficiencia**, no dependencia.
- **Búsqueda de lo significativo**, no sensiblería.

Si bien es cierto que estas cualidades son excepcionales, sería un ideal que en el campo educativo estas conductas y visión de vida sean las que se desarrollaran en torno a los agentes educativos, con lo cual se pudiera cambiar radicalmente la forma y fondo de encarar el día a día, y lograr la plenitud y la armonía, que son la búsqueda constante el ser humano. Conseguir la evolución de la sociedad.

1.2.4. TEORIA DE LA CALIDAD TOTAL DEMMING

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido, el hombre observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

El termino calidad ha ido evolucionando con el hombre. Es un concepto que ha ido variando con los años, existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas y ahora en las instituciones educativas.

El concepto de calidad según Edwards Deming: La calidad no es otra cosa más que —Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.

Esta filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomente la Mejora Continua en la organización, o en las instituciones educativas como es nuestro caso; y la involucración de todos los miembros, centrándose en la satisfacción del cliente tanto interno como del externo.

William Edwards Deming nos propone explícitamente sus catorce pasos para lograrla:

1. **Constancia en el propósito:** compromiso a largo plazo de invertir para adaptarse a las exigencias del mercado, modificando los procesos para ajustarlos de modo de satisfacer los deseos de los clientes. Se precisa evaluar los procesos, productos y servicios de modo de prepararse para satisfacer lo que el cliente querrá mañana. En educación los clientes son los alumnos, prepararlos para el futuro, para un mundo en constante cambio donde el intelecto vaya de la mano con la destreza manual.
2. **Adoptar la nueva filosofía:** —Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables. El sistema educativo necesita de una evaluación más ceñida a los procesos, con la finalidad de mejorarlo constantemente, con un cambio de actitud hacia lo positivo.
3. **No depender más de la inspección masiva:** —Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando este sale de la línea de producción o en

etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran. La calidad —no proviene de la inspección sino de la mejora del proceso. En el caso del proceso educativo, el maestro no debe olvidar que trabaja con personas, y que si hace las cosas mal, no podrá desechar o volver a empezar con los mismos. Desde un principio su trabajo debe ser guiado por la excelencia.

4. **Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:** Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo. La educación pública en el Perú ha sido seriamente cuestionada, La aparición de instituciones educativas privadas que aparentemente los maestros han de trabajar sin ese temor a fallar en su labor, para ello tendrán que trabajar motivados, y desarrollando al máximo sus capacidades.
5. **Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio:** "La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad". En educación debemos optimizar el tiempo y emplear estrategias que conlleven realmente a desarrollar la calidad educativa.
6. **Instituir la capacitación en el trabajo:** "Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo". Lo que falta en educación, una real y democrática capacitación por especialistas no por improvisados ni recomendados.
7. **Instituir el liderazgo:** "La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual". Los líderes educativos no están a la altura de

las circunstancias, el maestro no ha recibido la motivación necesaria para realizar un trabajo de excelencia.

8. **Desterrar el temor:** "Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura". Otra característica en nuestro sistema educativo, es el trabajo señalado por la amenaza, este hecho no ha contribuido a mejorar el rendimiento del maestro, ocurrió lo opuesto.
9. **Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:** "Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarles problemas a otro." En las instituciones educativas el trabajo debería estar orientado por la misma visión y misión y el trabajo en equipo ser su estilo; pero lamentablemente muchas veces ocurre que los intereses personales prevalecen.
10. **Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:** "Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas". Sí el maestro está motivado adecuadamente logrará las metas de su institución educativa con facilidad.
11. **Eliminar las cuotas numéricas:** "Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa". El trabajo del maestro debe estar guiado por el amor a su misión.
12. **Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:** "La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal

orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras". Elevar la autoestima del maestro, sería un buen comienzo para elevar la calidad de la educación.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas". La capacitación continua, elemento clave para mejorar la calidad educativa.

14. Tomar medidas para lograr la transformación:

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos. La importancia de contar con un líder que sepa guiar la institución educativa hacia la excelencia tomando las medidas pertinentes con sus subordinados.

Las brillantes ideas del doctor Edward Demming, sobre la búsqueda de la calidad, no solo son importantes y pertinentes en el desempeño de empresas productivas; sino que en el momento actual se han incorporado con éxito en las de servicios, como es el caso nuestro, donde las instituciones educativas para ser realmente competitivas y permanecer en el mercado necesitan demostrar la calidad de sus servicios.

Esta filosofía resumida en catorce reglas de oro ayudará a este propósito que evidentemente es el que perseguimos.

1.2.5. LIDERAZGO

Para Davis y Newstron (1988) el liderazgo es el proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente.

El liderazgo mantiene su condición tradicional de propiciar mediante el trabajo en equipo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad.

1.1.1.1. Importancia del liderazgo en la educación

- a. **Razones de tipo Sociológico**, en las estructuras organizativas de tipo liberal todo el mundo se siente líder. En la educación con mayor motivo. Todos los profesores tienen un título que los capacita para ejercer el liderazgo. Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes.
- b. **Razones de tipo Psicológico**, Cuando un colectivo se ve precisado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por la normatividad (prescripción del Proyecto Educativo y curricular), o por la cultura social imperante, se genera un conjunto de tensiones permanente entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo.

Esta confrontación inevitable, si llega a límites inadmisibles, puede desestructurar al grupo y amenazar la calidad deseada por los grupos interesados (stakeholders). La necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales y los intereses personales es evidente. Es labor del líder procedente del mismo equipo (informal) o de la institución (formal).

- c. **Razones de tipo Profesional**, dos aspectos en la gestión de un grupo humano: la consecución de resultados de calidad en función de la satisfacción del cliente y las relaciones humanas

El primer aspecto sólo lo puede conseguir alguien con capacidad de convencer atrayendo, seduciendo y entusiasmando al grupo de tal manera que dé más importancia a la satisfacción del cliente que a la suya propia.

El segundo aspecto, la gestión de las relaciones humanas o la gestión del talento humano, la capacidad de proporcionar visión de futuro que

incentive el duro trabajo cotidiano, la capacidad de entusiasmar para conseguir objetivos de calidad, con eficiencia. La capacidad para producir innovación y cambio.

1.1.1.2. Tipos de líderes

El líder es la persona capaz de influir sobre sí mismo, el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil, pero ¿Cuántos tipos de líderes hay?

Es una pregunta que se puede responder con una palabra —muchos—. Es así que a partir de ello hemos visto por conveniente considerar estos tipos de líderes:

Líder Autócrata:

La decisión se centraliza en el líder

Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones.

Inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.

Siente que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

La respuesta pedida a sus subalternos son la obediencia y adhesión a sus decisiones.

Líder Participativo:

Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices.

Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Líder Liberal:

Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Proporciona muy poco contacto y apoyo a los seguidores.

1.1.1.3. Estilos de liderazgo

Davis (1988), consideran el estilo de liderazgo como el conjunto total de acciones de liderazgo, tal como, es percibido por el empleado, estas varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o las personas.

En esta definición el estilo de liderazgo se presenta en dos tendencias, la orientación hacia la tarea y hacia el recurso humano, sin embargo, actualmente toma vigencia la integración de ambos enfoques, en procura de sincronizar los propósitos de la organización, los requerimientos técnicos del sistema de producción y las expectativas del recurso humano.

1.1.1.4. Principios de Liderazgo

- Salir de los escritorios y despachos. Trabajar en equipo.
- Pasión por la excelencia.
- Escuchar, ser un facilitador, enseñar y promocionar valores.
- Darse —baños de opinión públicall. Tener valor para enfrentar las críticas.
- Pedir y buscar información actualizada y confiable.
- Establecer con el equipo propio un contacto humano permanente, ganarse su lealtad, unirlo en torno a una —misiónnll, crear un sentimiento de colaboración y compromiso. Poner la mayor confianza en los miembros del equipo que efectúen con éxito los trabajos más difíciles.
- Delegar responsabilidad y autoridad. Establecer alianzas sólidas.
- No mantener más de una guerra a la vez. Persuadir en vez de obligar.

- Pedir opiniones a las personas adecuadas.
- Establecer y respetar valores y metas que movilicen a los seguidores.
- Virtud bajo presión
- Apresúrese despacio
- Coherencia. Tomar la iniciativa y no ceder jamás.
- Establecer objetivos y obtener resultados.
- Domina el arte de hablar en público.
- No dejar para mañana lo que se puede hacer hoy.

1.2.6. La Gerencia

La organización pública o privada requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos.

De allí que el gerente es la persona que consigue metas u objetivos por medio de otras individuos, a través de procesos como la toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades, asistencia y puntualidad, modos de preparación de la enseñanza, coordinación horizontal y vertical entre los docentes. Además de los procesos de interacción: explicaciones, contenidos, recursos, actividades, disciplina, uso del tiempo, teorías y creencias de los docentes sobre la enseñanza, opinión sobre la escuela, su profesión, sus alumnos, los representantes y su autonomía en el trabajo.

Robbins (como se citó en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, 2008), señala que las funciones de la gerencia son la planeación, la organización, la dirección y el control.

- A. La planeación:** Consiste en definir las metas, establecer las estrategias generales para lograr esas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

- B. La organización:** Según la cual los gerentes son los responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de las tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomará las decisiones.
- C. La dirección:** Por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.
- D. El control:** Pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

La gerencia y el aprendizaje constituye un proceso de vital importancia para el logro del éxito de un profesor que piense en la productividad.

La gerencia está referida a todo lo que el docente hace que no es instruccional, no constituye ningún desacierto en afirmar que el docente debe ser en el aula, aparte de un eficiente y efectivo MAESTRO, un efectivo gerente de tiempo, tarea social, conflicto, comunicación, toma de decisiones, cambio, diseños físicos, ambientes físicos, tarea académica, motivación, innovación, etc.

Quien facilita el aprendizaje ha sido, es y será calificado como un Maestro, maestro que a diferencia de una persona común y corriente desarrolla técnicas, métodos y teorías empíricas o científicas, para hacer más eficiente su aplicación creando con ello una gerencia efectiva y eficiente hasta donde alcance su capacidad gerencial, en múltiples ocasiones desconociendo que lo que ejecuta como rol no es más que gerenciar.

1.3. BASE CONCEPTUAL

- 1.3.1. Programa gerencial:** Es el que determina el curso de una organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo o años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo.

- 1.3.2. Líder:** Es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.
- 1.3.3. Liderazgo:** proceso que ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, es decir, es el acto fundamental que facilita el éxito de la empresa, de una organización y su gente. El liderazgo mantiene su condición tradicional de propiciar mediante el trabajo en equipo los objetivos de la organización y se manifiesta en la competencia de los empleados y por ende en su productividad.
- 1.3.4. Liderazgo Gerencial:** El liderazgo gerencial es una acción a través de la cual se hace posible el logro de los objetivos de una empresa, mediante un proceso que permite racionalizar los recursos humanos, técnicas y materiales con fines de productividad.
- 1.3.5. Calidad:** Es el logro de la excelencia, producto de un esfuerzo por hacer las cosas bien, en el transcurso de la aplicación de nuevas tecnologías, para lograr satisfacer necesidades implícitas o explícitas.
- 1.3.6. Eficacia:** Se refiere al logro de los objetivos programados, después de ejecutar una tarea o acción.
- 1.3.7. Eficiencia:** Se refiere al logro de los objetivos utilizando los recursos de forma óptima, es decir, disponiendo de alguien o de algo para conseguirlo.
- 1.3.8. Estrategia de aprendizaje:** Conjunto planificado de acciones ordenadas en el tiempo y dirigidas a lograr unos objetivos particulares de aprendizaje.
- 1.3.9. Gerencia:** Ciencia que se ocupa del uso correcto, provechoso y sistemático de todos los recursos de una empresa.
- 1.3.10. Planeamiento:** Cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes.
- 1.3.11. Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es

función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

1.3.12. Dirección: Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderato, guía, estímulo y actuación, es una función fundamental del proceso gerencial.

1.3.13. Control: La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas.

CAPITULO II: METODOS Y MATERIALES

2.1. METODOLOGÍA:

2.1.1. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación, está orientado desde un enfoque cuantitativo, es una investigación de tipo descriptiva.

El diseño es Descriptivo - Explicativo – Propositivo. Teniendo en cuenta el diseño y el tipo de investigación, se manejará el siguiente esquema:

Opre \longrightarrow **x**

Donde:

- **Opre:** Pre observación a la muestra del grupo de profesores, con una ficha de observación y el análisis respectivo de los datos.
- **X:** El programa a aplicar.

2.1.2. Población

La población (**N**), atendiendo a las variables, estará constituida por N=12 docentes de la I.E. N° 16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado de Chalanmache, Distrito Sallique, Provincia Jaén. Observe la siguiente tabla:

Tabla N° 01

GRADOS	N° DE PROFESORES	NIVEL
1°	1	Primario
2°	1	Primario
3°	1	Primario
4°	1	Primario

5°	1	Primario
6°	1	Primario
1° a 5°	6	Secundaria
Total de profesores	12	

2.1.3. Método de medición

Se desarrollará con el objetivo de obtener la información numérica acerca del liderazgo de la I.E. N° 16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado de Chalanmache, Distrito Sallique, Provincia Jaén.

2.1.4. Método dialéctico, de modelación y sistémico

El método dialéctico, de modelación y sistémico, permitirán al autor del trabajo, ir determinando las relaciones, así como la determinación de sus componentes, entre ellos, que conforman una nueva cualidad como totalidad. Esas relaciones determinan por un lado la estructura y la jerarquía de cada componente en el objeto y por otra parte su dinámica, su funcionamiento.

La estructura es consecuencia del orden que se establecen las relaciones entre los componentes, donde unos adquieren mayor jerarquía y otros se subordinan, lo que conforma la organización del sistema, del modelo y del objeto que quiere reflejar.

Además, las relaciones son la expresión también del comportamiento del sistema como totalidad en que un componente es función dependiente de otros. Esas relaciones se convierten en las leyes del movimiento del objeto.

El comportamiento del objeto sobre la base de las leyes o relaciones se manifiesta en las funciones del sistema.

2.1.5. Análisis estadísticos de los datos

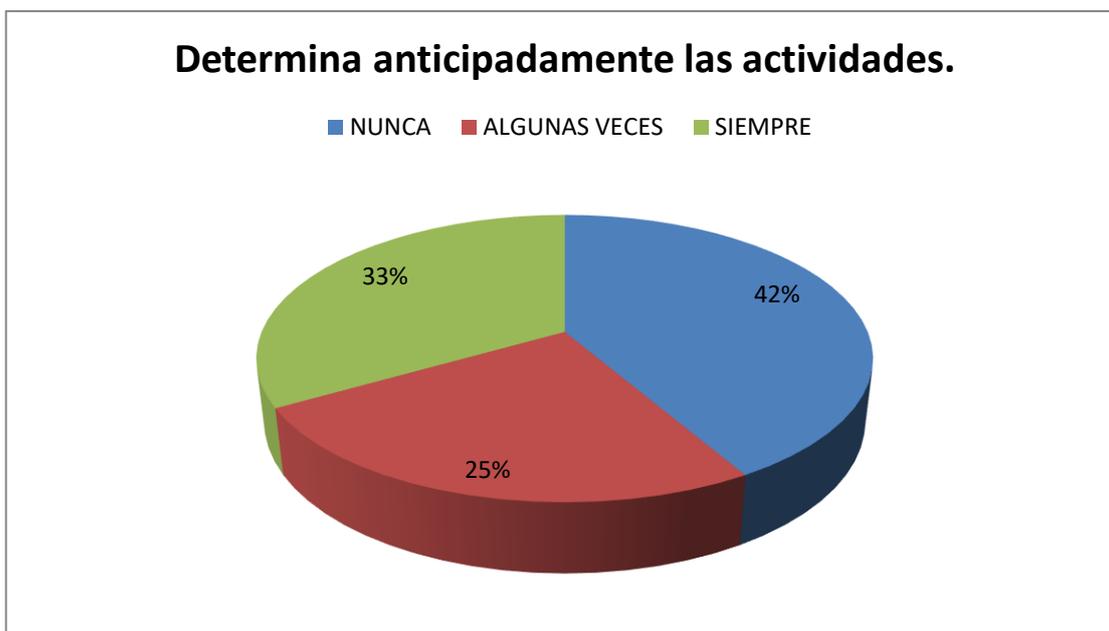
Los datos serán recolectados, posteriormente serán trabajados a través de software computacional como el Microsoft Excel para agruparlos y procesarlos. Además, se presentarán los datos en tablas y gráficos estadísticos.

CAPITULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.

GRÁFICO 01

DETERMINACIÓN ANTICIPADA DE LAS ACTIVIDADES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

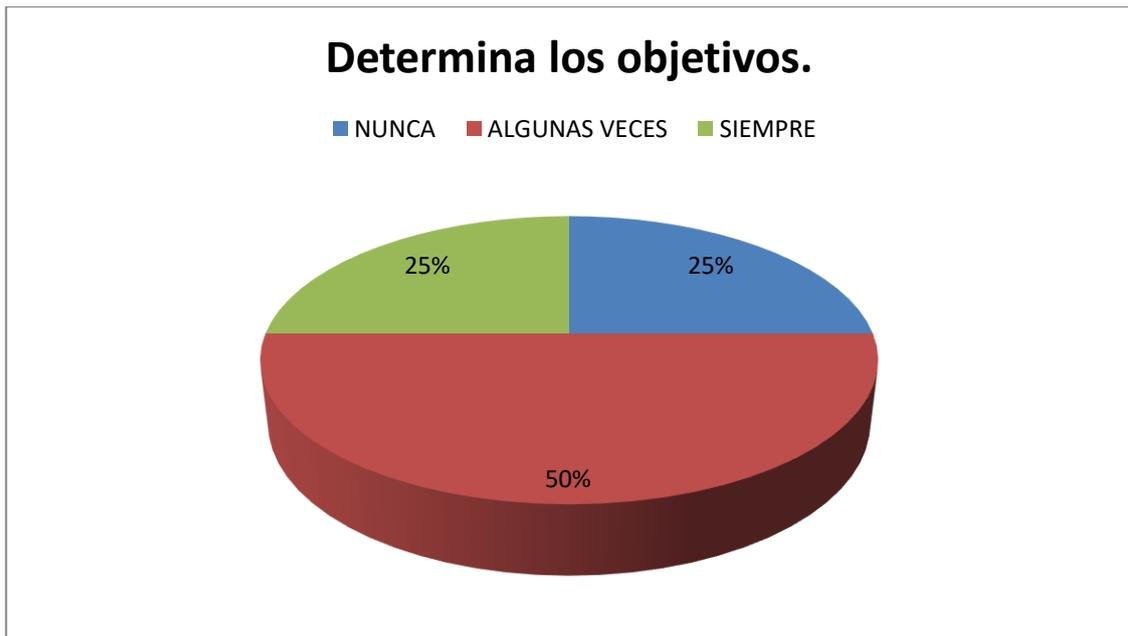
El 42 % de los no determinan anticipadamente las actividades, el 25% sólo lo hacen algunas veces.

Briceño (como citó en Sevilla, 2008) en su investigación titulada, la Gerencia como Herramienta para el Control de la disciplina de los alumnos en Educación Básica, menciona que es importante que los docentes propicien la ejecución de actividades que motiven al estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Es necesario que las actividades a realizar se prevean anticipadamente para que resulten motivadoras para los estudiantes de las Instituciones Educativas y así el proceso de enseñanza aprendizaje sea valioso para los estudiantes.

GRÁFICO 02

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 25 % de los docentes nunca determinación los objetivos, mientras que el 50% sólo algunas veces.

Quesada (2007) afirma que el primer paso de la dirección consiste en definir e identificar objetivos, representados por los resultados esperados.

Con lo que respecta a los objetivos del liderazgo, los docentes los deben tener muy en claro, pues de ellos depende lo que queremos lograr en un salón de clase.

GRÁFICO 03

PREVISIÓN DE LOS RECURSOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

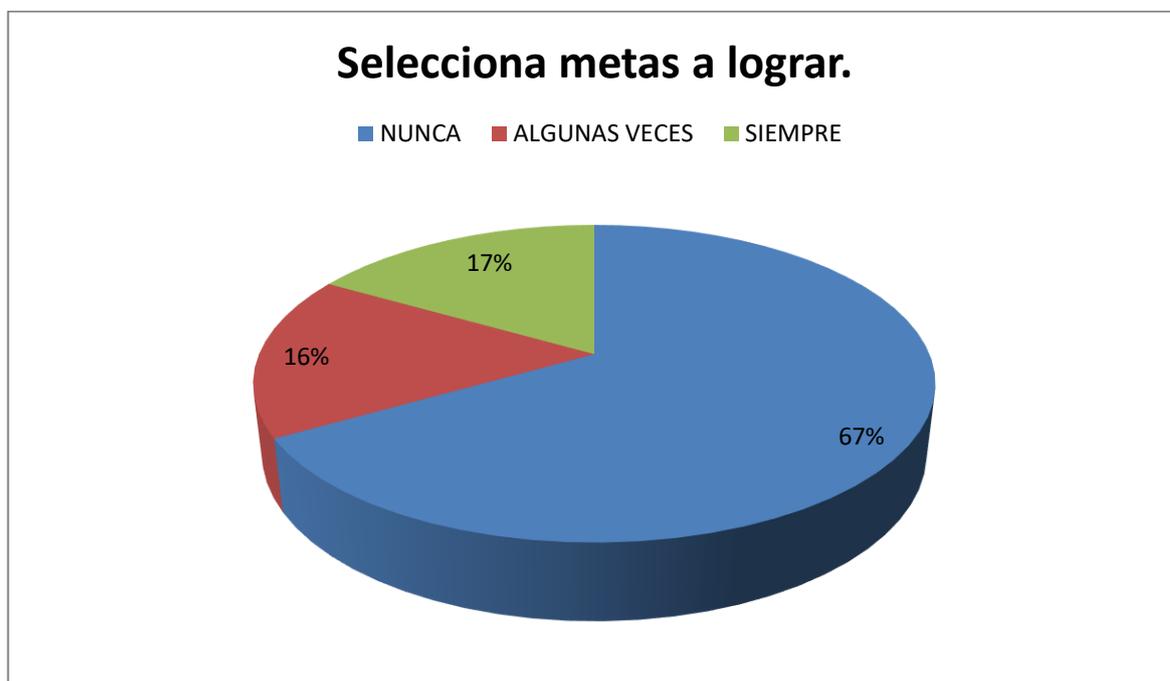
El 25 % de los docentes nunca prevé los recursos para alcanzar los objetivos y solo el 50% sólo algunas veces.

López (2009) refiere que, al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos sí y solo sí se pueden lograr si antes se ha previsto los recursos que vamos a utilizar, pero estos recursos deben estar al alcance de los docentes y alumnos.

GRÁFICO 04

SELECCIÓN DE METAS A LOGRAR DE LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

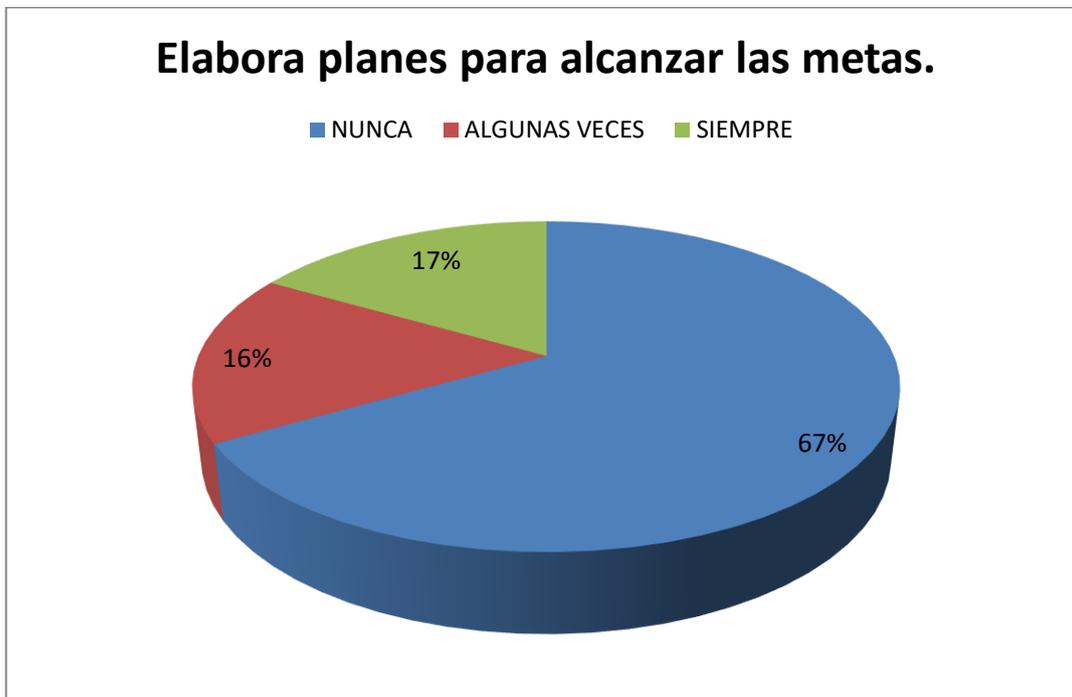
El 67 % de los docentes nunca selecciona las metas a lograr, el 16% solo lo hace algunas veces.

American Express Company (1995) refiere que establecer metas es crucial para el éxito de cualquier empresa, pero es especialmente crucial para los empresarios que podrían distraerse. Las metas dirigen las acciones y le proporcionan un objetivo. Además, pueden servirle para medir el éxito de su empresa.

Con respecto a las metas, estas van de la mano con los objetivos, si los objetivos están bien planteados las metas a lograr serán alcanzadas.

GRÁFICO 05

ELABORACIÓN DE PLANES PARA ALCANZAR LAS METAS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

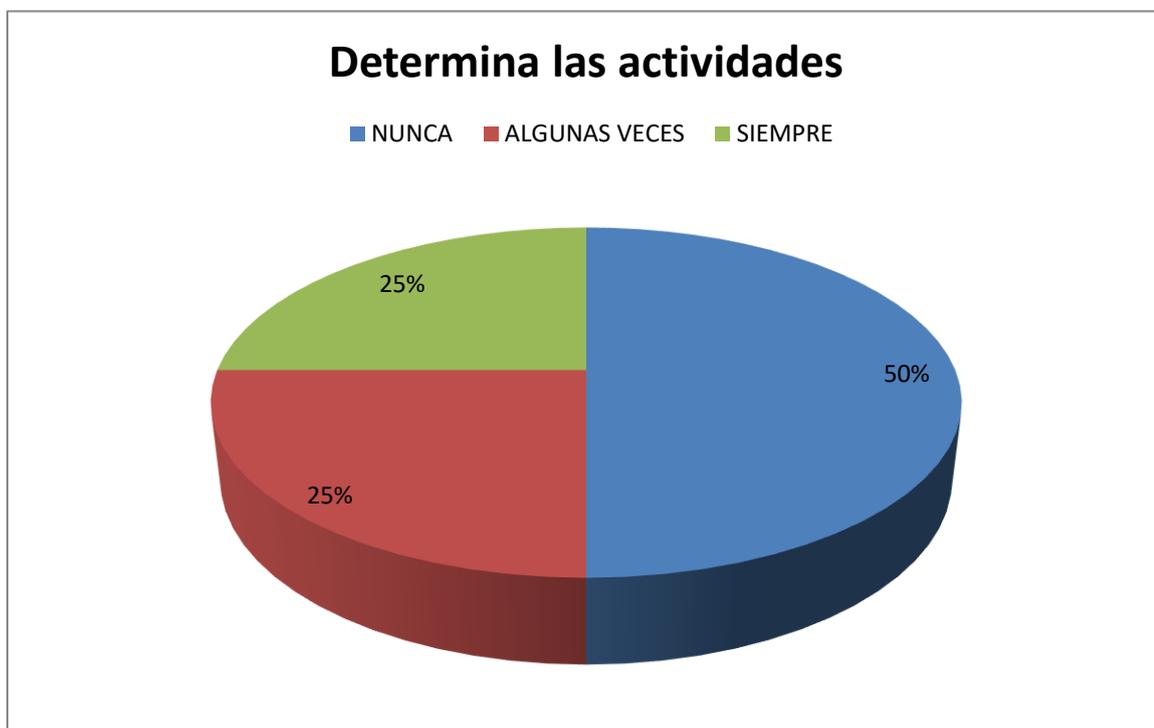
El 67 % de los docentes nunca elabora planes para alcanzar las metas y siempre lo hace un 17%.

American Express Company (1995) también afirma que la mayoría de la gente concuerda en que las metas son importantes, pero menos del cinco por ciento de la gente escribe las metas o tiene planes de acción para lograrlas

Elaborar planes para lograr metas es una tarea de los docentes, pero muchas veces no lo hacemos y arriesgamos el aprendizaje de los niños, es necesario buscar estrategias adecuadas para diseñar o rediseñar planes que permitan lograr a totalidad las metas.

GRÁFICO 06

DETERMINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

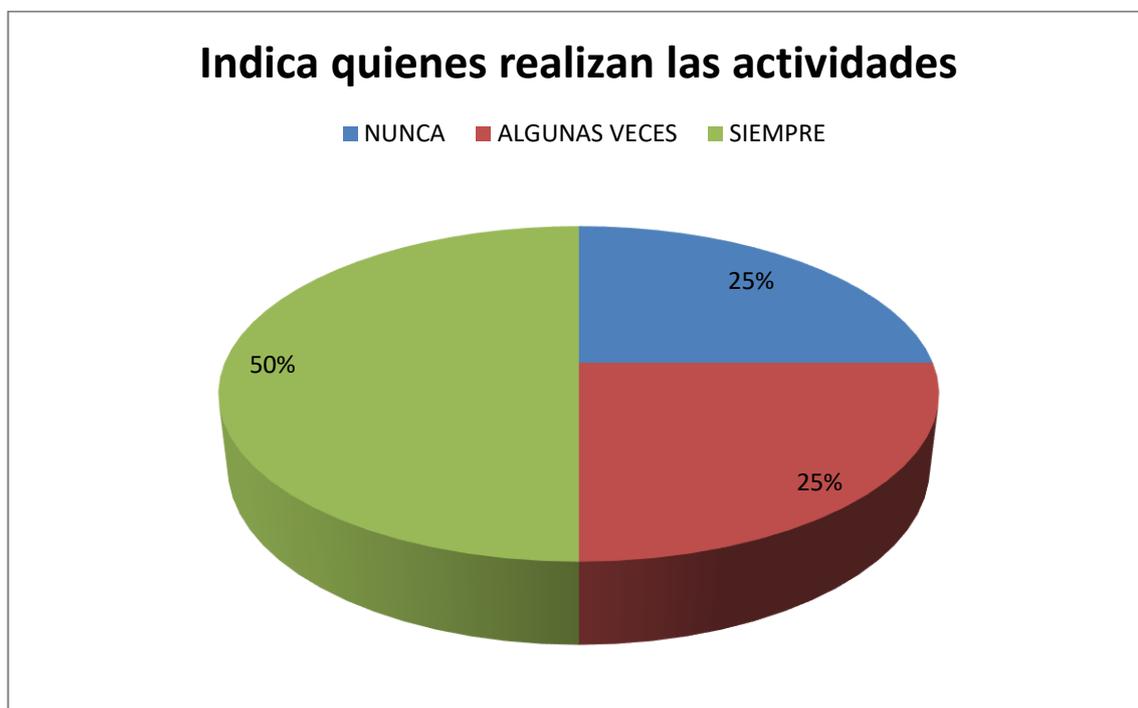
Sólo el 50 % de los docentes no determinan las actividades, y el 25% solo algunas veces.

Estudiantes UPEL-Guanare (2011) Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la organización.

Si las actividades son coordinadas, es decir planificadas, no hay duda que el aprendizaje será significativo para los estudiantes.

GRÁFICO 07

INDICACIÓN DE QUIENES REALIZAN LAS ACTIVIDADES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

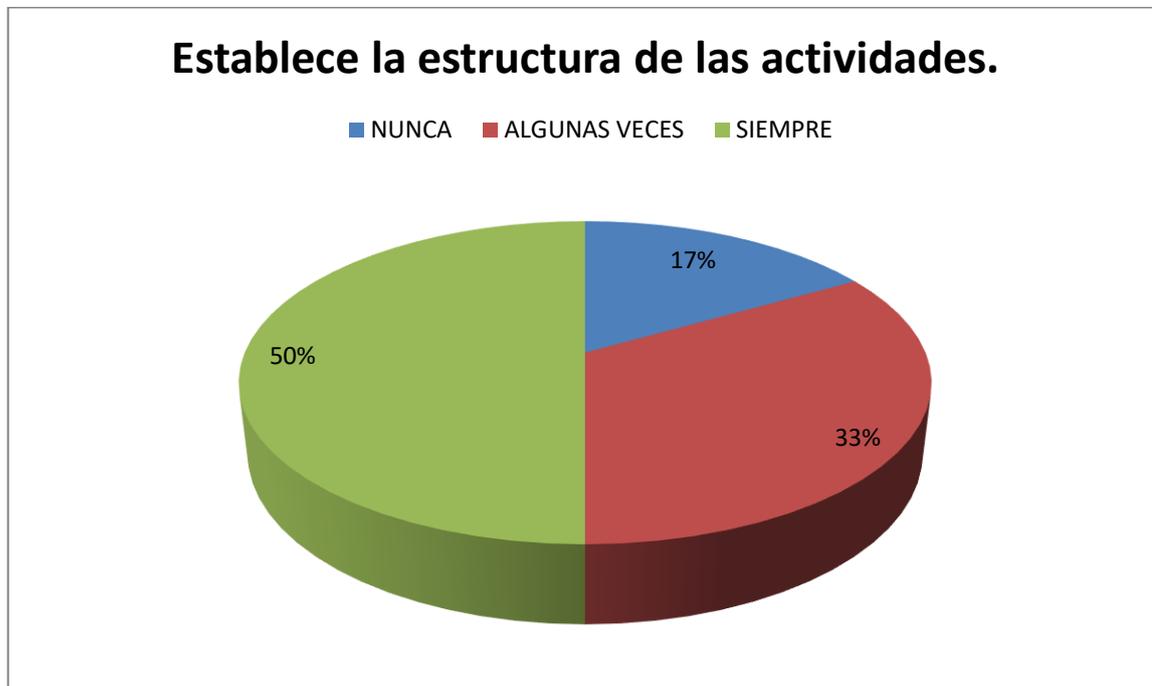
INTERPRETACIÓN

El 50 % de los docentes siempre indican quienes realizan las actividades y el 25% nunca lo hacen.

Edgardo Frigo (2009). Señala que, en muchas organizaciones, particularmente en las pequeñas y medianas, con frecuencia encontramos un denominador común: tareas gerenciales que no son desarrolladas adecuadamente, directivos disconformes con los resultados obtenidos por sus gerentes, y gerentes que no comprenden claramente cuál es su trabajo.

GRÁFICO 08

ESTABLECEN LA ESTRUCTURA DE LAS ACTIVIDADES LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 50 % de los docentes establecen la estructura de las actividades, el 33% sólo algunas veces.

Poso y Postigo (como se citó en Castellanos, 2006), dice la gerencia es indispensable, para desarrollar las actividades, en base a la participación democrática del docente y el estudiante, como eje fundamental en la definición de los contenidos, y la realización de los procesos de evaluación (auto evaluación, coevaluación y heteroevaluación); con disciplina, ambiente adecuado y predisposición al aprendizaje.

La estructura de las actividades se ve reflejadas en las programaciones, si bien es cierto que es una obligación de los docentes, muchos no cumplimos con esta responsabilidad.

GRÁFICO 09

PREVISIÓN DE LOS RECURSOS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

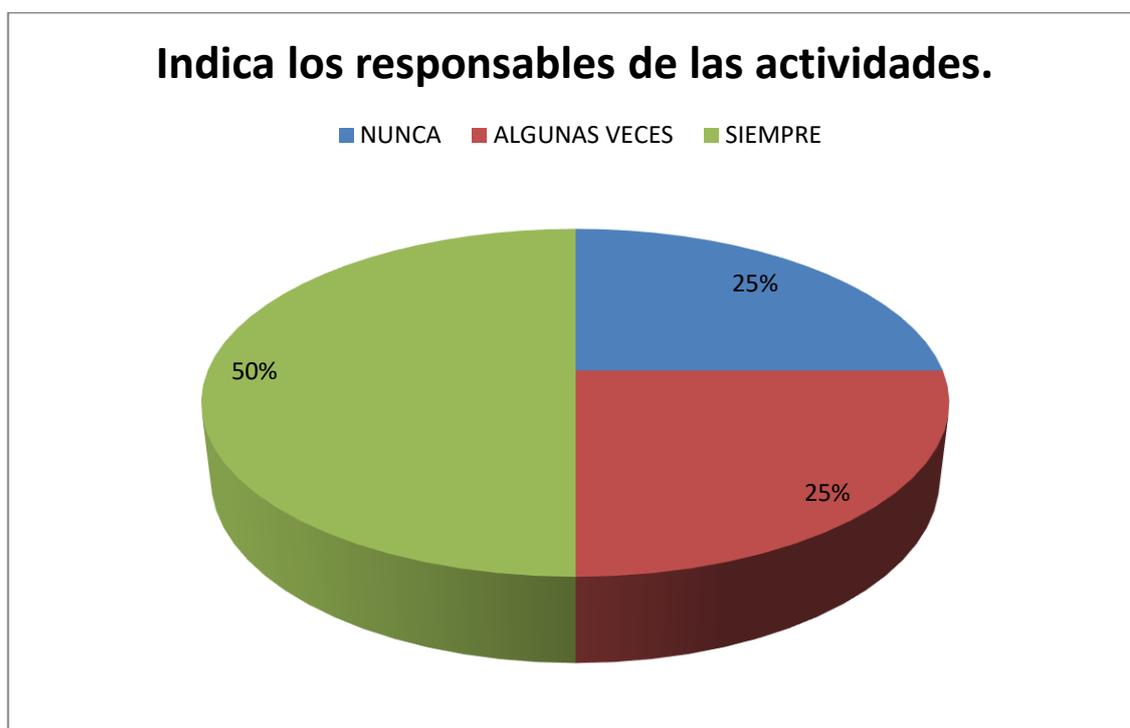
INTERPRETACIÓN

El 50 % de los docentes nunca prevén los recursos y el otro 50% algunas veces. Estudiantes UPEL-Guanare (2011) La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea.

Una de las actividades que el líder debe hacer es prever los recursos, los cuales tienen que estar al alcance no solo de los docentes sino también de los estudiantes, entes principales de la educación.

GRÁFICO 10

INDICACIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 50% de los docentes siempre indican los responsables de las actividades, el 25% indican sólo algunas veces.

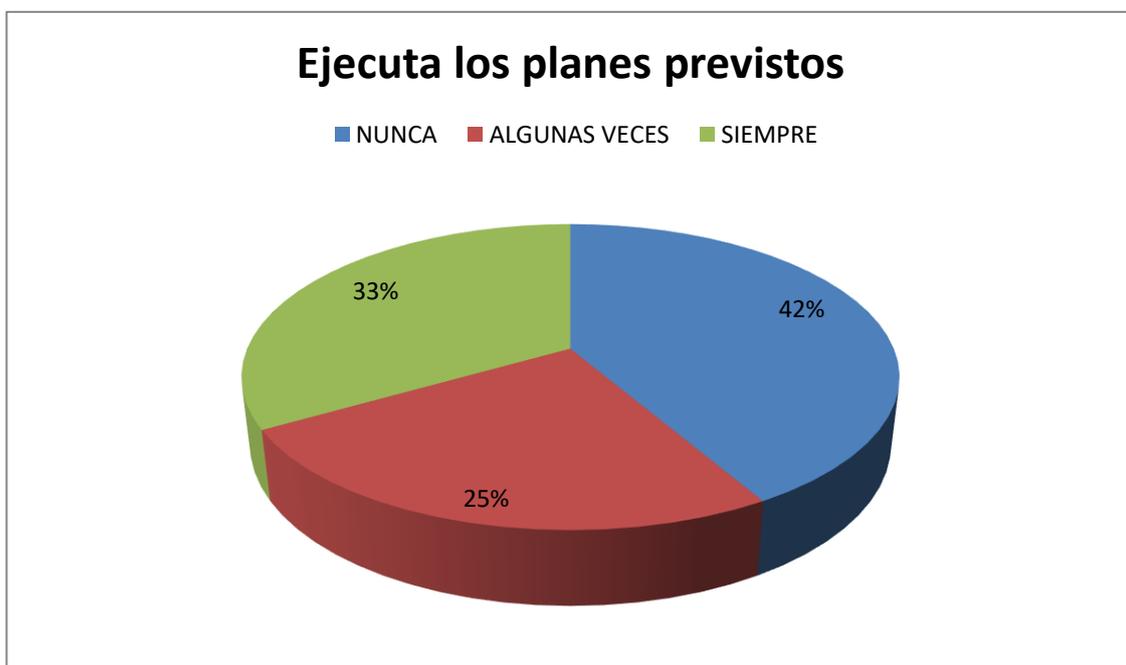
Estudiantes UPEL-Guanare (2011) El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y

responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

En las actividades que el docente planifica, se tiene que indicar los responsables, de tal forma que los niños y niñas se involucren en ellas y así se sientan motivados durante el desarrollo de los temas.

GRÁFICO 11

EJECUCIÓN DE LOS PLANES PREVISTOS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 33 % de los docentes ejecuta los planes previstos, el 25% sólo algunas veces.

Juana Villalva (2010) en su publicación etapas del proceso administrativo, afirma, Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Uno de esos principios que señala es la Factibilidad: Lo que se planea ha de ser realizable.

Las actividades programadas por el docente, no tienen que ser rígidas porque del momento se pueden presentar inconvenientes, es sí que el docente como buen gerente tiene que buscar estrategias inmediatas para solucionar algunas dificultades, de tal forma que los planes previstos no se vean afectados en su totalidad.

GRÁFICO 12

DIRIGEN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES LOS DOCENTES DE LA I.E. N°16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 34 % de los docentes nunca dirige la ejecución de los planes, el 33% siempre lo hace.

Estudiantes UPEL-Guanare (2011) indudablemente dentro de la administración gerencial educacional es necesaria la organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados.

La ejecución de los planes tiene que ser bien dirigida, pues de esto depende que en el proceso de Enseñanza – Aprendizaje se logre los objetivos y metas planteadas.

GRÁFICO 13

EVALUACIÓN DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 67 % de los docentes nunca evalúa el logro de los objetivos, solo el 8% siempre lo hace.

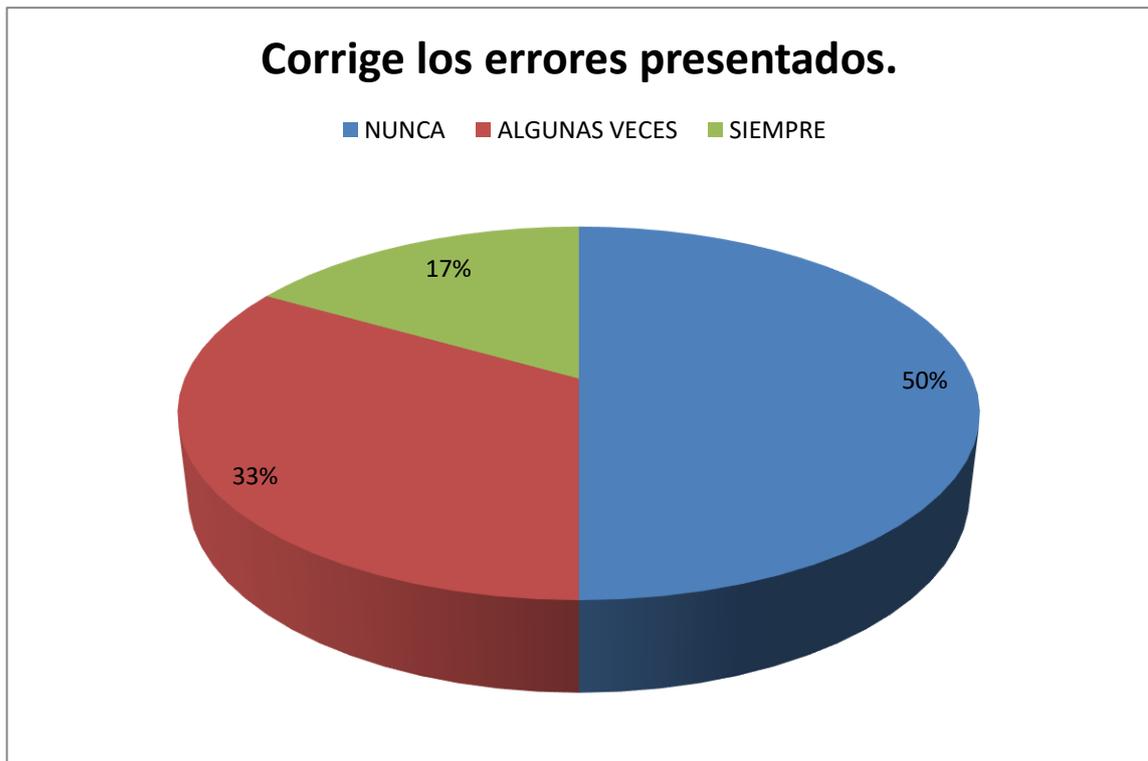
Elton Mayo Demostró que sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerado en los proyectos, de ser escuchado, de ser considerado en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones, casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Los objetivos deben de lograrse en su totalidad, pero si esto no sucediera el líder debe verificar a través de una evaluación personal, que faltas se cometieron y

así tratar al máximo de no volver a cometer los mismos errores en otras actividades.

GRÁFICO 14

CORRECCIÓN DE LOS ERRORES PRESENTADOS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. Nº 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

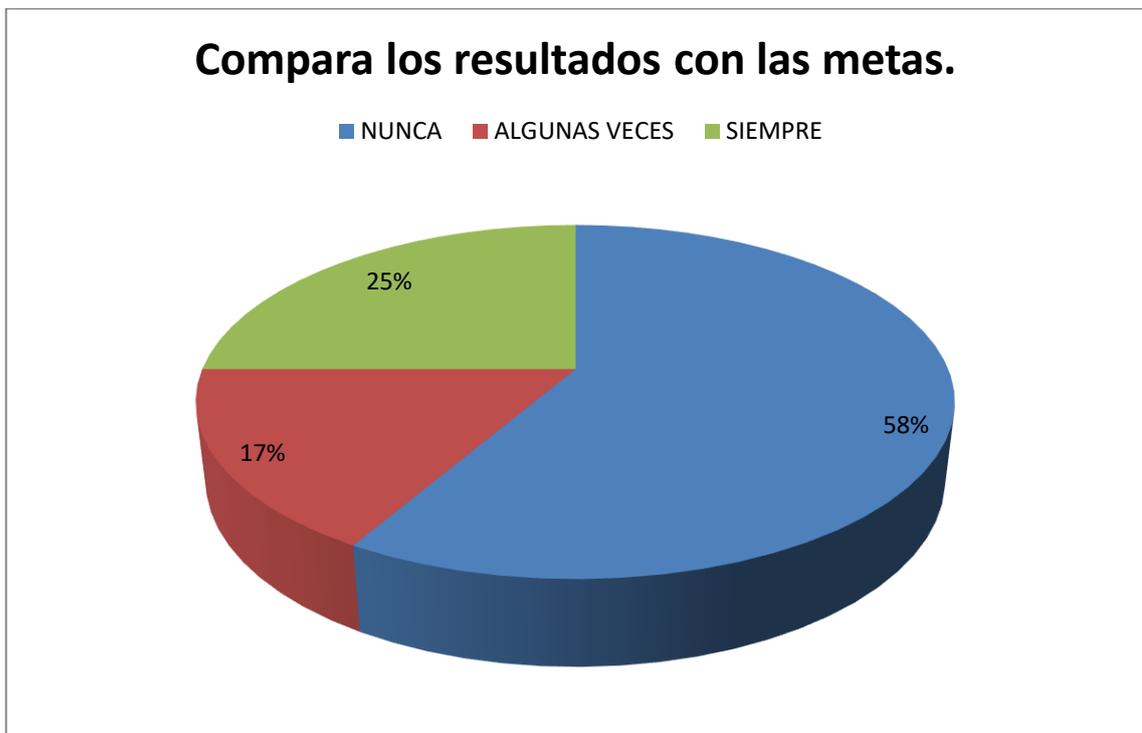
El 50 % de los docentes nunca corrigen los errores presentados, el 33% sólo algunas veces.

Villamizar (2009) es una ley del gerente establecer una visión estratégica de resultados, tomando la iniciativa y corriendo riesgos con mentalidad proactiva.

Si se ha evaluado con anticipación el logro de los objetivos, será fácil corregir errores y es que se sabe que el docente no solo debe ser hábil en enseñar si no en dar solución a los problemas.

GRÁFICO 15

COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LAS METAS DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 58 % de los docentes nunca compara los resultados con las metas, el 25% siempre lo hacen.

Fermín (2012), sostiene que la última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta

comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

Las metas se ven reflejadas en los resultados, si se han logrado en el tiempo pertinente y con los recursos destinados, es que fueron previstos correctamente.

GRÁFICO 16

COMPROBACIÓN SI LAS ACTIVIDADES SE REALIZARON DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” 2017.



Ficha de Observación aplicada por los sustentantes de Maestría de Ciencias Histórico Sociales de Educación de la “UPRG” Sede Jaén, enero 2017.

INTERPRETACIÓN

El 42% de los docentes algunas veces compara si las actividades se realizaron, el 41% nunca lo hace.

Fermín (2012), también afirma que un gerente efectivo es aquel que: Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

A mi entender, comparar si las actividades se realizaron, es la parte que todo docente no debe olvidar, ya que de ello podemos obtener conclusiones y si se

cometió errores, se debe retroalimentar la actividad o volverla a reprogramar y si el niño no logró el objetivo, la actividad resultaría un fracaso.

3.2. MODELO TEÓRICO

PROGRAMA GERENCIAL PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL CENTRO POBLADO CHALANMACHE, DISTRITO SALLIQUE, PROVINCIA JAÉN, 2017.



3.2. PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

3.2.1. Denominación:

PROGRAMA GERENCIAL PARA MEJORAR EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°16146 “JOSÉ CARLOS MARIÁTEGUI” DEL CENTRO POBLADO CHALANMACHE, DISTRITO SALLIQUE, PROVINCIA JAÉN, 2017

3.2.2. Descripción:

El presente trabajo de investigación presenta una propuesta sobre estrategias de liderazgo gerencial con la finalidad de mejorar la calidad del servicio educativo que se brinda actualmente. Con esta propuesta se pone énfasis en la relevancia que tiene en este milenio y en un mundo globalizado, el Sistema Educativo, que enfrenta un contexto cambiante y de renovación continuas. Hasta hoy, posiblemente por el marcado tradicionalismo en la dinámica educativa.

Además, se ha encontrado una fuerte resistencia para aplicar un tratamiento gerencial a la gestión educativa, situación que de continuar constituirán grave retroceso o estancamiento en el proceso en el afán de superar los actuales niveles deficitarios de calidad y más aún si se desea hacer frente con decisión a los nuevos desafíos, los mismos que sin duda alguna, influirán con mayor significatividad en el desarrollo de la calidad de nuestro sistema educativo.

Las estrategias de liderazgo de liderazgo gerencial, que se sustentan en el presente trabajo pretenden ser una guía para el director de la institución educativa, con la finalidad que la gestión que realice este acorde con este proceso de cambio y lograr el fin deseado, tanto a nivel personal – profesional como institucional.

Para mejorar la conducción del servicio educativo se debería profesionalizar la administración de la educación, formando a los gerentes educativos que el sistema requiere, para que premunidos de las herramientas que las ciencias administrativas y las ciencias del comportamiento aportan, puedan conducir con éxito las entidades educativas.

Administrar hoy en día significa optimizar el tiempo, recursos, energías, objetivos y fines institucionales para prestar un servicio de calidad. Administrar es crecer, desarrollar e ir hacia delante, producir con calidad moral, técnica empresarial y productiva. En el campo educativo, la administración se conceptualiza como la forma óptima de brindar servicio educativo y ello implica que el director sea además de un gerente un líder, cuya responsabilidad es lograr el desarrollo y la calidad educativa para atender las necesidades y expectativas de los niños y los jóvenes que desean estudiar.

Así, se busca lograr el desarrollo humano integral, el mismo que se traduce en los perfiles del educando en su aspecto, personal, social, ocupacional y profesional; definiendo metas, objetivos y las estrategias para lograrlas, organizando los recursos necesarios; ser líder es saber motivar y enseñar; controlar o realizar seguimiento constante, tomar las medidas necesarias en caso de encontrar algún obstáculo en el camino. Si se pone en práctica las características de un liderazgo gerencial basado en valores, confianza y compromiso se podrá enfrentar con éxito el cambio que nos proponemos efectuar.

3.2.3. Fundamentos:

La fundamentación teórica de esta propuesta de estrategias de liderazgo gerencial para elevar la calidad del servicio educativo está basada en la teoría transformacional introducida por Bass (1985 – 1988), la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow y la teoría de la Calidad Total de Edward Deming.

El liderazgo en una institución educativa se puede medir a través de la capacidad que tiene el director de concebir una visión de futuro y de conducir a la comunidad educativa a la búsqueda de esa visión. Requiere, por tanto, propósitos y metas a largo plazo claramente definidas. La misión a su vez es parte fundamental, sin ella no se podrían alcanzar las metas planteadas.

En el momento actual la calidad del servicio educativo ha sido muy cuestionada. No pasa por su mejor momento. Es necesario generar condiciones para lograr un ambiente de trabajo que promueva una cultura de

participación efectiva de los agentes educativos, los profesores para el logro y mejora de su propio quehacer y de los objetivos declarados en el Proyecto Educativo de la Institución Escolar.

El líder educativo trabaja esencialmente con personas y como tales necesitan de una continua motivación para lograr las metas y objetivos propuestos. Abraham Maslow dijo: —Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿Qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tienen la tripa llena crónicamente?

Es aquí donde el líder alimenta a sus seguidores dándoles la oportunidad de satisfacer estas necesidades de la manera más adecuada, potenciando las capacidades de cada cual en las tareas que se les asignen para mejorar la calidad de su trabajo y logren su autorrealización.

Lo que se pretende en la institución educativa es elevar la calidad de los servicios educativos, motivo por el cual tomamos como aporte importante en el presente trabajo la Teoría de la Calidad Total de Edward Deming, que adaptada al quehacer educativo sirve como una guía imprescindible para lograr la participación de los agentes educativos de manera eficiente y lograr los propósitos de la institución con un: trabajo de calidad, mayor comunicación, trabajo en equipo para satisfacer las necesidades del cliente.

Todos estos aportes teóricos son compartidos ampliamente por el investigador razón por la cual pone a consideración las siguientes estrategias que han de facilitar su concretización en la práctica.

Aprendizaje Basado en Coaching (ABC): Cuando el liderazgo no es suficiente (David Fischman) para desarrollar esta estrategia se ha tomado en cuenta los principios de la teoría del Liderazgo Transformacional introducida por Bernard Bass, que sustenta que el líder traslada suficiente responsabilidad a los seguidores, los alienta a tomar decisiones y facilita su colaboración y compromiso. Abraham Maslow que sustenta la importancia de descubrir el origen de los problemas.

3.2.4. Importancia

El programa de estrategias propuesto demandará el trabajo conjunto de todos los agentes educativos, elemento clave será la capacidad del director en ejercer un liderazgo de tipo transformacional para lograrlo.

Promover la creatividad individual de los involucrados, para que estos sientan confianza, admiración, fidelidad y respeto hacia el líder. Trasciendan a sus propios intereses poniendo primero los de la institución.

En este contexto será capaz de activar las necesidades del más alto nivel, desarrollar y ejercitar la imaginación creadora, fuente de innovaciones y de nuevas soluciones.

Se pretende además modificar los pensamientos y las actitudes del grupo, que implica buscar ideas, examinar y compartir datos, críticas, sugiriendo conclusiones con el fin de mejorar la calidad de los servicios educativos.

Importante es señalar también el importante rol de la capacitación, como fuente constante de superación personal, profesional e institucional que permitirá realizar un trabajo de excelencia, con visión de futuro, acorde a las necesidades de los clientes.

3.2.5. Objetivos:

GENERAL

Mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado Chalanmache, distrito Sallique, Provincia Jaén, con la finalidad de elevar la calidad del servicio educativo que se brinda actualmente.

ESPECÍFICOS

- Generar la participación de los agentes educativos en la solución de la problemática de la institución.
- Promover la creatividad individual.
- Modificar los pensamientos y actitudes del grupo.
- Compartir la misma visión de futuro.

- Fomentar el trabajo en equipo de los agentes educativos.
- Evaluar permanentemente las acciones que se realizan.
- Orientar la reflexión meta cognitiva de los equipos en forma constante.

3.2.6. Equipo de trabajo

- La Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado Chalanmache, distrito Sallique, Provincia Jaén, Departamento de Cajamarca.
- Docentes del Nivel Primario y Secundario

3.2.7. Alcance e impacto del programa

Población Beneficiaria: docentes de la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado Chalanmache, distrito Sallique, Provincia Jaén.

3.2.8. Beneficios por alcanzar

- ❖ Integración de la comunidad educativa en las actividades programadas
- ❖ Revalorar las relaciones interpersonales y fortalecer el liderazgo en el proceso educativo.
- ❖ Impulsar la práctica del liderazgo como un recurso para mejorar la calidad y las relaciones interpersonales entre los docentes

3.2.9. Contenido:

- Habilidad conceptual.
- Habilidad técnica.
- Habilidad humana.
- Comunicación.
- Trabajo en equipos.
- Crítica y autocrítica.
- Motivación.

- Valores.
- Confianza.
- Compromiso.
- Administración.
- Participación.
- Capacitación.
- Calidad educativa.
- Liderazgo.

3.2.10. Metodología

El presente programa de estrategias de trabajo se desarrollará siguiendo el siguiente proceso metodológico y de acuerdo al siguiente cronograma:

ACTIVIDADES	ACCIONES	CRONOGRAMA	RECURSOS
<p>Aprendizaje Basada en Coaching</p> <p>Problemática Institucional: Calidad Educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los objetivos. - Elaborar una lista detallada de los temas a tratar. - Precisar los puntos a destacar. - Determinar el enfoque a utilizar. - Elaborar una introducción motivadora - Precisar cómo se controlará y estimulará la participación. - Establecer la duración. 	<p>Marzo</p> <p>la primera y tercera semana.</p>	<p>Auditorio</p> <p>Humanos</p>
<p>Formación e Implementación del ABC del “Equipo de Apasionados”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir dos o más profesores como tutores que guiaran mientras se forma el equipo. - Escribir una declaración de las intenciones del equipo (metas específicas). - Buscar un lugar de reuniones adecuado donde los miembros puedan reunirse. - Elaborar un folleto que anuncie la formación del equipo. Para que se puedan inscribir más personas. 	<p>Abril a octubre</p> <p>Reuniones dos veces por semana.</p>	<p>Televisor, video</p> <p>Invitados especializados en temas de interés del grupo.</p> <p>Pizarra</p> <p>plumones</p> <p>Papel</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un calendario formal que incluya la planeación de actividades. - Crear un sistema de comunicación. 		<p>plumones</p> <p>Computadora / Impresora papel</p> <p>Biblioteca</p>
Formación e Implementación del ABC del “Equipo de Integradores”	<ul style="list-style-type: none"> - Se eligen a los profesores responsables. - Buscar un lugar de reuniones adecuado a los fines del equipo. - Elaboración de los fines y objetivos del equipo. - Planificación de las actividades. - Asignación de tareas a cumplir de cada miembro. - Establecer un cronograma de reuniones y actividades. - Crear un sistema de comunicación entre los miembros. 	<p>Abril a octubre</p> <p>Reuniones dos veces por semana.</p>	<p>Televisor videos</p> <p>Computador/ impresora papel</p> <p>Invitados especializados en temas de interés de los miembros.</p> <p>Pizarra plumones</p> <p>Papel plumones</p>

<p>Formación e Implementación del ABC del “Equipo de Colaboradores”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir al equipo de profesores responsables. - Buscar un lugar adecuado para las reuniones de los miembros del equipo. - Elaboración de los fines y objetivos del equipo. - Planificación de las actividades. - Establecer responsabilidades de los miembros. - Establecer un cronograma de reuniones y actividades. - Crear un sistema de comunicación. 	<p>Abril a octubre</p> <p>Reuniones dos veces por semana</p>	<p>Televisor videos</p> <p>Computadora impresora papel</p> <p>Pizarra plumones</p> <p>Oradores conferencistas</p> <p>Papel plumones</p> <p>Biblioteca</p>
<p>Formación e Implementación del ABC del “Equipo de Productores”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir a los integrantes del grupo. - Establecer sus funciones. - Proponer un cronograma de trabajo. 	<p>Marzo a octubre</p> <p>Reuniones bimestrales</p>	<p>Computadora impresora papel</p> <p>Oradores / conferencistas</p>
<p>Formación e Implementación del ABC del “Equipo de Colaboradores”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer a los integrantes del grupo. - Establecer sus fines y objetivos, - Proponer un plan de trabajo. 	<p>Marzo a octubre</p> <p>Reuniones bimestrales</p>	<p>Humanos</p> <p>Computadora, impresora papel</p>

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

- El diagnostico nos permitió identificar los problemas relacionados a la gerencia en la Institución Educativa N°16146 “José Carlos Mariátegui” del Centro Poblado Chalanmache, distrito Sallique, Provincia Jaén, se logró obtener que el 42 % de los docentes de la I.E. no determinan anticipadamente las actividades, el 67 % de los docentes no selecciona metas a lograr, el 50% no determina las actividades, el 42 % no ejecuta los planes previstos, el 67 % no evalúa el logro de los objetivos, el 50% no corrige los errores presentados.
- Se diseñó un programa gerencial basado en teoría del liderazgo Transformacional, teoría motivacional y en la teoría de calidad total Demming, el que estuvo conformado por 06 estrategias.
- El programa gerencial permitirá una actitud de cambio de los docentes, quienes conocerán los procesos que involucra la gerencia y los aportes de las teorías, logrando que los docentes se enfoquen hacia la motivación, el liderazgo, la comunicación, la organización, la dinámica de grupos, etc. de los estudiantes para desarrollar un trabajo planificado.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

- La participación de los docentes en el taller debe ser constante, valorándose su opinión y registrando su avance.
- En la provincia de Jaén se sabe que los docentes desconocen sobre el liderazgo, por eso que se deben incentivar programas como este en las instituciones educativas, por tal motivo debe presentarse a la UGEL para que desarrollen programas de capacitación.
- Para que los docentes logren gerenciar eficientemente se debe asistir a capacitaciones o talleres donde se den a conocer los conceptos básicos de la gerencia.
- La aplicación del programa gerencial debe desarrollarse en un periodo pertinente, de acuerdo a la realidad de los docentes de la I.E.
- El trabajo de investigación queda abierto para quienes se interesen en hacer investigaciones similares para su enriquecimiento.
- La capacitación docente es un factor imprescindible en proceso de enseñanza, sin ella no podemos garantizar que se desarrolle la gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A. (2000). *Metodología de la investigación. Como elaborar tesis y/o investigaciones*. Lima-Perú: R.A. Ediciones

Acosta, M. (1997). *Psicología Educativa*. Venezuela: Ediciones Almi.

American Express Company (1995). *Establezca metas para su empresa*. Recuperado de <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/121/establezca-metas-para-su-empresa>.

Arias, C. (2009). Fortalezas de un gerente. Recuperado de <http://fortalezasdeungerente.blogspot.com/>

Ayala, S. (2005). Gerencia Educativa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

Cassasus, J. (1992). La descentralización educativa y sus desafíos. Lima: Tarea Ediciones.

Covey, Stephen (1986). Liderazgo centrado en principios. Paidós. España.

Clement, G. (2000) Planeamiento estratégico para instituciones educativas. Perú. Lambayeque.

Crísolo, A. (2000). Orientación y bienestar del educando. Lima-Perú: Abedul Ediciones.

Elliot, J. (1990). La investigación-acción en educación. Madrid: Morata Ediciones.

Estudiantes UPEL-Guanare (2011). La gerencia educativa. Recuperado de <http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html>

López, E. (2009). Objetivos Organizacionales. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivosorganizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>.

Eyzaguirre, N. E. (2006). Metodología integrada para la planificación estratégica. Lima Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/planificacionestrategica/xtras/MetodologiaIntegradaPE.pdf>

Frigo, E. (2009). ¿Qué significa ser Gerente? Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/frigo.htm>

Fullan, M. (1994). La gestión basada en el centro, el olvido de lo fundamental. Revista de Educación. ¿Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=D1z9b1HI3NgC&pg>.

García, F. (1997). Organización escolar y gestión de centros educativos. Málaga, España: Aljibe Ediciones.

Giraldo, J. D. (2002). Gerencia estratégica. Recuperado de <http://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

Goetz, J. y Lecompte, M. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en Investigación educativa. Madrid. Recuperado de http://html.rincondelvago.com/etnografia-y-disenio-cualitativo-en-investigacion-educativa_jp-goetz-md-lecompte.html

Israel, B (2012). Gerencia y Gerente. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos11/geren/geren.shtml>

Juran, J. (1991) Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Madrid. Díaz Santos.

Lorenzo, L. (2003). La salud emocional del profesorado y el trabajo cooperativo. Recuperado de <http://www3.Gobiernodecanarias.org/medusa/ecoescuela/tamadaba/2001/04/25/la-salud-emocional-del-profesorado-y-el-trabajo-cooperativo/>

Lubo, M. V. (2007). La gestión pedagógica del docente en la integración de la escuela y la comunidad. Recuperado de http://www.espaciologopedico.com/articulos/articulos2.php?Id_articulo = 1301.

Ministerio de Educación (2004). Guía de la observación del aprendizaje. Lima – Perú. <http://es.scribd.com/doc/10979611/Guia-de-Evaluacion-EBR>.

Ministerio de Educación (2008). Diseño curricular nacional de educación. Lima-Perú, Autor.

Montes de Oca, Soriano M. (2000). Emocionalidad en el aula: una experiencia de su reconstrucción en la realidad. Educare Ediciones. OEI (2007). Proyecto educativo Regional. Cajamarca- Perú.

Ogando, F.A. (2004). Reporte sobre estado de la investigación en gestión escolar, práctica pedagógica y calidad educativa. Recuperado de <http://www.ciedhumano.org/FERNANDOOGANDOInformedelInvestigacion.pdf>.

Oliva, G.J. (1997). El clima en la organización escolar. Educación y gestión. Recuperado de <http://www.scielo.org/ve/>

Palomo V., Maite (1999). Liderazgo y motivación. Editorial ESIC. España

Quesada, L. (2007). *Organización para lograr los objetivos*. Recuperado de <http://www.arearh.com/rrhh/lograrobjetivos.htm>.

Ramello, P. A. (1999). Mejorando la escuela rural: tres décadas de experiencias educativas en el Perú. Recuperado de <http://www.iep.org.pe/rev.elect.interuniv.form.profr>.

Ramírez, A. C. (2003). Administración de personal. Recuperado de <http://www.gogle.com.pe/#h1=es419&tbo=d&biw>

Ramírez, J. y Santander, E. (2003). Instrumento de evaluación a través de competencias. Recuperado de <http://www.iebem.edu.mx/files/>

Rodas, M. A. (2001) ¿Cómo recolectar la información? Perú: Lambayeque.

Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Madrid: Mc Graw Hill Ediciones.

Schiefelbein, E. (1992). En busca de la escuela del siglo XXI. Santiago de Chile: CPU/OREALC Ediciones.

Tapia Chávez, Ana María A. (2004). Habilidades y estrategias docentes para la promoción de aprendizajes en aulas multigrado. Proyecto “investigación para una mejor educación” grade-UPCH

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (2000). Administración estratégica. Lambayeque: Autor.

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (2011). Normas para el autor, Lambayeque. Fondo editorial.

Villa Sánchez, A. Y Villar Angulo, L. (1992). Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid>

Villalva Juana (2010). Etapas del proceso administrativo. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/proce/proce.shtml>

ANEXOS

FICHA DE OBSERVACIÓN

En esta ficha de observación se ha recogido información.

1= NUNCA

2 =ALGUNAS VECES

3= SIEMPRE

ITEMS	RESPUESTAS		
	1	2	3
✓ Determina anticipadamente las actividades.			
✓ Determina los objetivos.			
✓ Prevé los recursos para alcanzar los objetivos.			
✓ Selecciona metas a lograr.			
✓ Elabora planes para alcanzar las metas.			

ITEMS	RESPUESTAS		
	1	2	3
✓ Determina las actividades			
✓ Indica quienes realizan las actividades			
✓ Establece la estructura de las actividades.			
✓ Prevé los recursos.			
✓ Indica los responsables de las actividades.			

ITEMS	RESPUESTAS		
	1	2	3
✓ Ejecuta los planes previstos			
✓ Dirige la ejecución de los planes.			

ITEMS	RESPUESTAS		
	1	2	3
✓ Evalúa el logro de los objetivos.			
✓ Corrige los errores presentados.			
✓ Compara los resultados con las metas.			
✓ Comprueba si las actividades se realizaron.			
✓ Evalúa el logro de los objetivos.			

ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA

ESTRATEGIA 1

“CICLOS DE APRENDIZAJE BASADAS EN COACHING PROBLEMÁTICA INSTITUCIONAL: CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO”

- **Objetivos:**

Analizar la problemática institucional involucrando a maestros, administrativos, estudiantes, padres de familia.

Generar la participación de todos los miembros del grupo aportando ideas, compartiendo datos, críticas y dando sugerencias con el fin de dar solución a la problemática.

Modificar los pensamientos y actitudes del grupo.

Crear el ambiente propicio al cambio con la participación masiva y comprometida de todos los agentes educativos.

- **Temario:** Se hará una breve introducción proyectando un video relacionado al tema de lo que significa la calidad en el servicio educativo. El conferencista dará algunos alcances sobre lo observado en el video precisando puntos importantes, luego invitará a los participantes a dar sus aportes señalando la importancia de la misma.

Se hará un compendio de todos los aportes y se pedirá el compromiso personal de cada uno de los miembros del grupo a participar activamente en las actividades que se desarrollen con el fin de cambiar la problemática. Después de la conferencia se imprimirán los aportes, acuerdos y conclusiones para repartirlos entre todos los agentes educativos como un compromiso ineludible con la institución.

- **Metodología:** Presentación de video, participación activa de los miembros del grupo, con ideas, críticas, propuestas.
- **Evaluación:** Formativa. Modificar los pensamientos y actitudes del grupo.

ESTRATEGIA 2

FORMACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL ABC DEL “EQUIPO DE APASIONADOS”

- **Objetivos:**

Formar un centro de canalización de ideas, sueños aspiraciones, intereses comunes entre los agentes educativos con la finalidad de cambiar, transformar el servicio educativo que se brinda en la institución.

Organizar a los profesores, estudiantes, padres de familia en un equipo que permita la participación activa y compartida en el desarrollo de los intereses de toda la comunidad educativa.

Despertar en los miembros el deseo de aspiraciones superiores. Superación constante.

Promover la creatividad del equipo.

Romper los moldes donde está estatizada la educación.

Desarrollar proyectos donde se plasmen los ideales del grupo y que redunden en el mejoramiento de la calidad educativa de la institución además de contribuir en la mejora de la comunidad.

Contribuir dando un mensaje de esperanza a nuestra sociedad, compartiendo un ejemplo real y efectivo de la práctica de valores en la organización. Cooperar en crear y mantener dentro de la opinión pública el alto idealismo que hace posible el aumento de derechos, justicia, patriotismo y buena voluntad.

- **Actividades:**

Participación en charlas, conferencias, paneles simposios, etc.

Proyección de películas y videos de carácter motivacional.

Participación activa de todos los miembros con ideas. Ponerse de acuerdo.

Proponer el plan de acción para la realización de los proyectos.

Comprometer la participación de la comunidad, entidades públicas y privadas en la puesta en marcha de los proyectos.

Poner a consideración de la comunidad educativa y la comunidad en general los logros alcanzados e invitar la participación de nuevos miembros.

- **Metodología:** Actividades preliminares de integración: presentación de las motivaciones de la creación del equipo, exposición de los fines y objetivos, formación de equipos de trabajo y responsables.
- **Evaluación:** Formativa, participativa y democrática. Logro de los objetivos planteados.

ESTRATEGIA 3:

FORMACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL ABC DEL “EQUIPO DE INTEGRADORES”

- **Objetivos:**

Promover la capacitación constante y permanente de los miembros de la comunidad educativa.

Propiciar el trabajo en equipos para asumir posiciones y con el esfuerzo común alcanzar metas individuales y grupales.

Agudizar el sentido crítico y autocrítico con respecto a la preparación intelectual de los miembros.

Incentivar el perfeccionamiento de los docentes, para innovar en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Elaborar estrategias para involucrar a los padres de familia en el proceso de auto educarse con el fin de mejorar su autoestima y servir de un apoyo efectivo; además de ejemplo positivo para sus hijos en el proceso educativo y en la vida.

Formar en los estudiantes un espíritu curioso, innovador, creativo y analítico en base al conocimiento.

Crear un amor permanente al estudio, la investigación y a los aprendizajes constantes.

Fomentar el trabajo en base a valores como la responsabilidad, puntualidad, humildad, confianza, sinceridad, solidaridad, respeto, paciencia, etc.

- **Actividades:**

Formación del grupo motivador, que impulse hacia las actividades creadoras y productivas, inspirando mucho entusiasmo.

Organizar a los docentes en grupos de auto capacitación.

Organizar a los estudiantes en verdaderos equipos de trabajo, donde los conflictos sean los carburantes para desequilibrar continuamente su proceso

formativo. Un ambiente donde se generen ideas, perspectivas y opciones que entren en una integración que obligue a buscar nuevas alternativas; nuevas construcciones se generan como síntesis parciales del desarrollo de cada individuo, como del grupo al que pertenecen.

Crear grupos de apoyo, con la creación de la escuela de líderes, consejo estudiantil, utilización del observador del alumno, manual de convivencia, escuela de padres, comités de profesores, etc.

Propiciar la creación de círculos de lectura con la participación de docentes, estudiantes incluyendo a los padres de familia.

Promover alianzas estratégicas con universidades, institutos, ONGS, etc. para que se realicen eventos de capacitación en forma permanente a la comunidad educativa de acuerdo a sus necesidades e intereses.

- **Metodología:** Actividades preliminares de integración: presentación de las motivaciones de la creación del club, exposición de los fines y objetivos, formación de equipos de trabajo y responsables.
- **Evaluación:** Formativa, participativa y democrática. Logro de los objetivos planteados.

ESTRATEGIA 4:

FORMACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL ABC DEL “EQUIPO DE COLABORADORES”

- Objetivos:

Desarrollar la autoestima de los miembros de la comunidad educativa.

Desarrollar la capacidad de liderazgo de los miembros

Dar primacía al ser humano y a los valores espirituales y no a los valores materiales de la vida.

Cooperar con la institución educativa para que todos sus miembros tengan la oportunidad de ejercer sus funciones dejando de lado el miedo, falta de entusiasmo o falta de interés.

Promover el buen compañerismo en todos los estamentos y el mejor rendimiento académico.

Desarrollar una conducta empática y asertiva de los miembros.

Capacitar líderes agresivos con espíritu de servicio para mejorar todas las relaciones humanas.

Enfatizar la práctica de valores como una ventaja en la vida democrática.

- Actividades:

Asegurar la orientación adecuada hecha por profesionales mediante charlas, conferencias, talleres, etc.

Realizar un FODA a nivel de todos los miembros.

Asegurar la participación activa y consciente de los miembros.

Proyección de videos de auto ayuda.

Propuesta democrática de un plan de acción donde todos los miembros tengan responsabilidades definidas.

Proyección a la comunidad educativa y comunidad en general plasmándolo en campañas de diversa índole promoviendo el trabajo comunitario y el espíritu de servicio.

Creación de equipos que asuman funciones de apoyo de diversa índole a la comunidad educativa.

Trabajo coordinado con organizaciones públicas y privadas que den un apoyo efectivo a la organización.

Promover la creación de un boletín mensual que dé a conocer las funciones del club, sus logros y aspiraciones.

- **Metodología:** Actividades preliminares de integración; presentación de los miembros, exposición de los objetivos del equipo, formación democrática de equipos de trabajo.
- **Evaluación:** Formativa, participativa y democrática. Logro de los objetivos planteados.

ESTRATEGIA 5:

CREACIÓN Y FORMACIÓN DEL ABC DEL “EQUIPO DE PRODUCTORES”

- **Objetivos:**

Revisar las actas de compromiso de los equipos formados, para saber cuáles son sus fines y objetivos.

Promover la productividad y eficacia de cada club de acuerdo a lo planificado.

Destacar la relevancia del trabajo de cada equipo.

Evaluar la capacidad de cooperación, el conocimiento de los miembros, los aportes realizados tanto al mejoramiento de la institución como al incremento de la calidad y desarrollo de las iniciativas propias.

- **Temática:**

Presentar un informe Trimestral a la dirección con respecto del trabajo que han realizado los clubs.

Propiciar reuniones con toda la comunidad educativa con la finalidad de dar a conocer los logros alcanzados.

Motivar el reconocimiento y felicitación por los logros alcanzados de toda la comunidad educativa.

Hacer de conocimiento el trabajo realizado al Gobierno Regional, Dirección de Educación, UGEL, Municipalidad; Comunidad en general para los fines convenientes de reconocimiento, felicitación y apoyo.

- **Metodología:** Se trabajará en base a la observación de las acciones evidentes de los equipos de cada club.

- **Evaluación:** De metas y objetivos para determinar si los proyectos lograron sus metas y objetivos, convertirlos en indicadores cuantitativos, recogiendo los datos al inicio y al final, para luego compararlos con los datos iniciales y finales determinando el grado de éxito.

ESTRATEGIA 6:

CREACIÓN Y FORMACIÓN DEL ABC DEL “EQUIPO DE SINÉRGICOS”

- **Objetivos:**

Generar trabajo de equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Impulsar la conducta proactiva de los miembros que conforman los equipos.

Mantener una conducta empática y asertiva en la solución de los problemas que puedan generarse.

Garantizar el apoyo material, intelectual y moral requerido por los clubs.

Gestionar el apoyo económico de instituciones públicas y privadas.

- **Metodología:** Se realizará un trabajo de apoyo a las acciones planificadas por los equipos en todas las situaciones que se requieran.

- **Evaluación:** Interdisciplinaria, no se evalúa desde el punto de vista puramente educativo, se realiza un análisis global del hecho educativo para dar explicación a los problemas que puedan presentarse en un contexto psicológico, político, económico, etc.



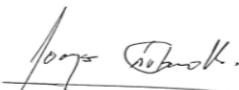
Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Jaquelinne Soledad Rojas Pintado Jaquelinne Soledad Rojas ...
Título del ejercicio: JOBS
Título de la entrega: Programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Instituci...
Nombre del archivo: TESIS_JAQUI.docx
Tamaño del archivo: 283.35K
Total páginas: 98
Total de palabras: 17,101
Total de caracteres: 95,456
Fecha de entrega: 14-sept.-2022 07:12p. m. (UTC-0400)
Identificador de la entre... 1899986937




Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor
DNI: 16453781

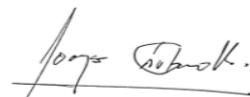
Programa gerencial para mejorar el liderazgo en la Institución Educativa N°16146 "José Carlos Mariátegui" del centro poblado Chalanmache, distrito Sallique, provincia, Jaén, 2017.

INFORME DE ORIGINALIDAD

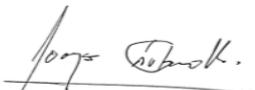
19%	19%	1%	%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

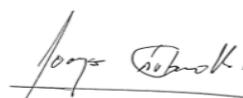
1	brendidark.blogspot.com Fuente de Internet	4%
2	quieresexpandirtuconsciencia.blogspot.com Fuente de Internet	2%
3	bibliotecavirtualoducal.uc.cl Fuente de Internet	1%
4	marioprincipioseticos.blogspot.com Fuente de Internet	1%
5	tituloupngestion.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
6	sistemadecontrol.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
7	cd.dgb.uanl.mx Fuente de Internet	<1%
8	emastersmexico.wordpress.com Fuente de Internet	<1%


Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor
DNI: 16453781

9	miguelangelpico.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
10	dspace.espoch.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.uancv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	enfoque-humanista.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
13	faseupel2012.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
14	repository.unilibre.edu.co Fuente de Internet	<1 %
15	revistas.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	www.portalesmedicos.com Fuente de Internet	<1 %
17	www.science.gov Fuente de Internet	<1 %
18	luchaporelpoder21.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
19	recursosparalideres.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
20	dewey.uab.es Fuente de Internet	<1 %


 Dr. Jorge Castro Kikuchi
 Asesor
 DNI: 16453781

21	angelseju27.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
22	gerenciaeducativaunesr2014.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
23	repositorio.pedagogica.edu.co Fuente de Internet	<1 %
24	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
25	administracioned.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
26	avibert.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
27	ut-sistema-de-informacion.webnode.es Fuente de Internet	<1 %
28	motivaorga.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
29	www.goconqr.com Fuente de Internet	<1 %
30	books.google.com.co Fuente de Internet	<1 %
31	de.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
32	liderexponencial.es Fuente de Internet	<1 %

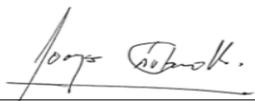


Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor
DNI: 16453781

33	spij.minjus.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
34	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
35	www.perunorte.net Fuente de Internet	<1 %
36	calidadtes.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
37	excelencemanagement.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
38	planeaciongesteducativa.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
39	rosca1211.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
40	www.pjetam.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.uisrael.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 20 words


Dr. Jorge Castro Kikuchi
Asesor
DNI: 16453781