



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN



UNIDAD DE POSTGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN

LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA MEJORAR LA
GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PÚBLICA “CORONEL CORTEGANA” DEL NIVEL
SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE CELENDÍN
DEPARTAMENTO CAJAMARCA 2012

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA
ESTRATÉGICA.

PRESENTADO POR:

LIC. ÁNGEL AMILCAR TAPIA SILVA

LAMBAYEQUE – PERU – 2018

“LIDERAZGO DEMOCRÁTICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PÚBLICA “CORONEL CORTEGANA” DEL NIVEL SECUNDARIO DE LA PROVINCIA DE CELENDÍN DEPARTAMENTO CAJAMARCA 2012

PRESENTADO POR:

Lic. ÁNGEL AMILCAR TAPIA SILVA

AUTOR

Dr. JULIO CESAR SEVILLA EXEBIO

ASESOR

APROBADO POR:

M.Sc. Carlos Reyes Aponte
PRESIDENTE DE JURADO

M.Sc. Martha Ríos Rodríguez
SECRETARIA DE JURADO

M.Sc. Miguel Alfaro Barrantes
VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 2015

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño dedico el presente trabajo de investigación:
A mis queridos Padres, Esposa e Hijos porque fueron ellos que me
brindaron todo el apoyo, comprensión, paciencia para que yo pudiera
cumplir con el mío.

Por su bondad y sacrificio de mi Esposa e Hijos quienes han sido
mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder
llegar a cumplir con mi meta trazada.

A mis Padres: YZA y NAPOLEÓN.

A mi Esposa: NANCY MERCEDES.

A mis Hijos: PAMELA y ANGEL.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis está dedicada a mi familia, por ser mi fuente eterna de apoyo, comprensión e infinito amor, que me han llevado por el sendero correcto de la vida y son el corazón latente de mi ser

Quiero agradecer a todos aquellos quienes colaboraron no solo en este trabajo, sino en mi formación personal y profesional en el campo educativo:

A Dios, fe y esperanza, por colocarme duras piedras en el camino, las cuales a pesar de las dolorosas caídas, han sido las más valiosas fuentes de aprendizaje en la escuela de la vida.

A mis padres, por haber sembrado en mí la semilla del esfuerzo, la constancia, la dedicación, el honor, la lealtad, la verdad y ser los mejores maestros de mi vida con su ejemplo y guía permanente.

A mi esposa, por ser mi compañera y la alegría de mi vida, quien me impulsa a ser mejor cada día.

A mis hermanos, mis mejores amigos, quienes con su gran corazón y solidaridad por los seres humanos, me ha dado una y más lecciones de vida.

A mis hijos inspiradores de mi esfuerzo, alegría de mi vida.

A mis maestros de la Maestría de Educación, quienes con su gran sabiduría, profesionalismo y calidad humana me han ayudado a explotar mis potencialidades y a confirmar que la Educación es la ciencia más hermosa, por intermedio de la cual se puede cambiar vidas positivamente. Mil gracias mi asesor.

RESUMEN

El problema científico a investigar es que se observa deficiencias en la gestión educativa de la I.E. “Coronel Cortegana” del Nivel Secundario de la Provincia de Celendín Departamento Cajamarca, cual se manifiesta en: falta de liderazgo en la dirección, carencia del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) participativo, desconocimiento de misión visión por parte de los docentes, no hay responsabilidad compartida, falta de planificación, organización y control.

Por ello, el objetivo planteado es: diseñar una propuesta sobre liderazgo democrático para mejorar la calidad educativa de la Institución Educativa Pública “Coronel Cortegana” del nivel secundario de la provincia de Celendín, departamento de Cajamarca. Además objeto de estudio es la gestión pedagógica de la Institución Educativa, y el campo de acción es la propuesta de liderazgo democrático para el mejoramiento de la gestión pedagógica. Donde la hipótesis planteada es: “Si se diseña una propuesta de liderazgo democrático basado en la teoría ruta meta de House, entonces se mejorará la gestión educativa en la I.E.P. Coronel Cortegana de la Provincia de Celendín – Departamento de Cajamarca”

La Investigación es de tipo cuantitativo, descriptivo y propositivo. La población estuvo conformada por los docentes y directivos de dicha institución. Los datos estadísticos, muestran que en la Institución Educativa se emplea un liderazgo tradicional en la dirección, evidenciándose en la desorganización, falta de control en diferentes actividades académicas y administrativas lo que repercute en la imagen Institucional. A consecuencia, se ha elaborado un programa de liderazgo democrático, donde se elaboraron seminarios de aplicación trimestral y talleres de aplicación bimestral.

Palabras claves: liderazgo democrático, gestión pedagógica, propuesta

ABSTRACT

The scientific problem to investigate is that there are deficiencies in the educational management of the I.E. "Coronel Cortegana" of the Secondary Level of the Province of Celendín Cajamarca Department, which manifests itself in: lack of leadership in the direction, lack of the Institutional Educational Project (PEI) participatory, ignorance of mission vision by the teachers, there is no responsibility shared, lack of planning, organization and control.

Therefore, the objective is to design a proposal on democratic leadership to improve the educational quality of the Public Educational Institution "Coronel Cortegana" of the secondary level of the province of Celendín, department of Cajamarca. In addition, the pedagogical management of the Educational Institution is the object of study, and the field of action is the proposal of democratic leadership for the improvement of pedagogical management. Where the proposed hypothesis is: "If a democratic leadership proposal is designed based on House's goal route theory, then the educational management in the I.E.P. will be improved. Colonel Cortegana of the Province of Celendín - Department of Cajamarca "

The research is quantitative, descriptive and proactive. The population was conformed by the teachers and directors of said institution. The statistical data show that in the Educational Institution a traditional leadership is used in the direction, evidencing in the disorganization, lack of control in different academic and administrative activities which has an impact on the Institutional image. As a result, a democratic leadership program has been developed, where quarterly implementation seminars and bimonthly application workshops were prepared.

Keywords: democratic leadership, pedagogical management, proposal

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1.1 Ubicación	13
1.2 Origen y evolución de la problemática de la gestión educativa	14
1.2.1 Una aproximación retrospectiva a la administración y gestión.	17
1.2.2 La administración escolar científica.	21
1.2.3 Para pensar en una nueva escuela: una nueva organización.	26
1.2.4 La gestión escolar	29
1.2.5 Dimensiones de la gestión educativa	30
1.3 Enfoque histórico del liderazgo	32
1.3.1 El liderazgo tradicional	33
1.3.2 Calidad del liderazgo en el Perú	35
1.4 Metodología de la investigación	37

CAPITULO II:

ASPECTOS TEORICOS DE LA GESTION EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

2.1 Base conceptual	38
2.1.1 ¿Qué es el liderazgo?	38
2.1.2 ¿Qué es un líder?	43
2.1.3 Liderazgo administrativo para mejorar la imagen institucional	45
2.1.4 Intervención del director, líder en el cambio de la imagen institucional	46
2.1.5 Liderazgo y cambio	47
2.1.6 Urgencia de un cambio en el liderazgo educativo	50
2.1.7 Liderazgo democrático	51

2.1.8 Necesidad de un nuevo marco conceptual de liderazgo.	52
2.1.9 El propósito del liderazgo.	53
2.1.10 Capacidades que debe desarrollar un líder.	55
2.2 Base teórica: Teorías sobre el liderazgo	57
2.2.1 Teoría de los rasgos.	58
2.2.2 Teorías conductuales	59
2.2.3 Teorías de la contingencia	60
2.2.4 Teoría de los recursos cognoscitivos	60
2.2.5 Teoría situacional de Hersey y Blanchard	61
2.3 Teoría de la Ruta – Meta de House	69

CAPÍTULO III:

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación de los resultados	70
3.2. Modelo teórico	86
3.3 Propuesta liderazgo democrático para mejorar la gestión pedagógica	87
3.2.1 Introducción	87
3.2.2 Título	87
3.2.3 Datos informativos	87
3.2.4. Lugar	88
3.2.5 Objetivos	88
3.2.6 Metas	88
3.2.7 Fundamentación científica	88
3.2.8 Estrategia	90
3.2.8.1 Definir el nivel de desarrollo del subalterno	90
3.2.8.2 Formular preguntas para evaluar la competencia	92
3.2.8.3 Formular preguntas para evaluar el compromiso (voluntad)	93
3.2.8.4 Definir el nivel de preparación	93

3.2.8.5 Entender las características del nivel de preparación	94
3.2.8.6 Nivel de preparación formulando preguntas abiertas.	94
3.2.8.7 Diagnosticar el nivel de preparación	94
3.2.8.8 Conciliar el estilo correcto de dirección	95
3.2.8.9 Aplicar el estilo correcto de dirección	96
3.2.8.10 Conciliar el estilo de dirección con el nivel de preparación.	96
3.2.8.11 Cronograma	97
3.2.8.12. Evaluación	98

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

El liderazgo es muy importante porque se ha confirmado que la conducción académica, tanto profesional como técnica, experta en una organización, como en su rol de líder institucional, es “un factor determinante de la calidad educativa.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación.

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación. En este sentido es una disciplina aplicada, es un campo de acción.

En el período actual – la práctica -, está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”. Por este hecho, es de notar que la gestión educativa no es solamente pragmática como podría pensarse, sino que la dimensión política está inscrita en su práctica.

En la IE “Coronel Cortegana” del nivel secundario de la provincia de Celendín departamento Cajamarca, se observa que existe falta de liderazgo en la dirección, carencia del Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) participativo, desconocimiento de

misión visión por parte de los docentes, no hay responsabilidad compartida, falta de planificación, organización y control.

Siendo su **objeto de estudio** el proceso de gestión pedagógica de la Institución Educativa. El **objetivo** es diseñar una propuesta sobre liderazgo democrático para mejorar la calidad educativa de la Institución Educativa Pública “Coronel Cortegana” del nivel secundario de la provincia de Celendín, departamento de Cajamarca.

El **campo de acción** es: propuesta de liderazgo democrático para el mejoramiento de la gestión pedagógica. La **hipótesis** formulada: “Si se diseña una propuesta de liderazgo democrático basado en la teoría ruta meta de House, entonces se mejorará la gestión educativa en la I.E.P. Coronel Cortegana de la Provincia de Celendín – Departamento de Cajamarca”

Los resultados estadísticos permitieron diseñar y elaborar una propuesta de liderazgo democrático para mejorar la gestión educativa de la institución a través de la base científica del liderazgo que estimula el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo.

También se tiene en cuenta la Teoría de la Calidad Total que se enfoca al: Compromiso, participación, comunicación, trabajo en equipo y planificación como elementos de la calidad total. No olvidemos, la gestión educativa puede llevarse a cabo desde la dirección técnica. La visión de futuro la puede conseguir solo el líder, así como la capacidad de innovación y cambio, de reformas. Esto sólo puede conseguirse desde dentro de una escuela y por un líder.

Los métodos utilizados para la recolección de datos fueron: El analítico, que nos permitió analizar la realidad problemática identificando las causas que lo propiciaron; el inductivo – deductivo, que nos ayudó a seguir una secuencia lógica en el análisis del problema, ya que partimos de hechos observables para luego arribar a conclusiones. Así mismo se usó el método histórico para la evolución histórica del problema; el método abstracto para la interpretación de los resultados y el método estadístico para el procesamiento de los datos y la calidad Total.

Para facilitar su comprensión el estudio se ha estructurado en tres capítulos:

El primer capítulo contiene el análisis de la problemática de la gestión educativa; a partir de la ubicación o contextualización del problema, el origen y evolución histórica de la gestión educativa, las características y manifestaciones de dicha problemática, así mismo la descripción de la metodología aplicada en la investigación.

El segundo capítulo presenta las referencias teórico científicas respecto al Programa de capacitación en liderazgo y la gestión educativa, el mismo que se ha organizado de la siguiente manera: Base Teórica, que contiene la Teoría del Liderazgo y centrándonos en el Liderazgo Democrático.

El tercer capítulo está referido a los Resultados de la Investigación y la Propuesta que elaboró la investigadora para contribuir a la solución del problema de la gestión educativa. Este capítulo contiene a la vez el análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico de la propuesta y la propuesta de un Programa de capacitación en liderazgo para mejorar la gestión educativa.

El trabajo culmina con las conclusiones, en las que se presentan los resultados significativos del estudio; las recomendaciones; las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1.1 Ubicación

En la Institución Educativa Pública Coronel Cortegana se observa que no existe un clima pedagógico propicio de un ambiente democrático. El proyecto se enmarca en una realidad local; ya que esta problemática está ubicada en la parte interna de la Institución Educativa Pública Coronel Cortegana situado en la provincia de Celendín, departamento de Cajamarca, fue creada el 4 de abril del 1937 y en la actualidad cuenta con 50 docentes.

Los docentes y directores no asumen su compromiso y no buscan soluciones a los problemas que afectan a la comunidad. El liderazgo no aparece solo y evidentemente no es una consecuencia de un persona a la que se le haya dado la autoridad o haya adquirido poder. Existen habilidades distintivas de liderazgo que se pueden aprender al igual que la capacidad de ejercer responsabilidades de liderazgo y eso es lo que está afectando a los directores de nuestra Institución Educativa Pública Coronel Cortegana.

Es necesario que los directores, profesores apliquen este estilo de liderazgo donde sus habilidades estén en el nivel donde la alineación, interacción y sobre todo el compromiso este en la base de lograr metas cuyo resultado puede ser el éxito o el fracaso de su organización. Se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones lo que genera problemas en cuanto a la calidad.

En nuestra institución educativa ofrecemos un servicio que debe ser de calidad por lo tanto necesitamos hacer innovaciones en nuestro quehacer educativo con la finalidad de ofrecer una mejor calidad de servicio a nuestros alumnos.

1.2 Origen y evolución de la problemática de la gestión educativa

A nivel mundial

Los nuevos escenarios globales inciden directamente en todas las organizaciones sociales y las obligan a emprender rápidas transformaciones. La educación no es ajena a este fenómeno y, por esta razón, el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

En América Latina

Las reformas educativas de los años 90 se centraron en la gestión. La gestión, fue por lo tanto el foco principal de la política, pero por lo mismo, ante la dificultad de asegurar la coherencia de la gestión del sistema también pasó a ser el principal problema. Las políticas de reestructuración del sistema, mediante las políticas de descentralización y de centralización, cambiaron las reglas del funcionamiento del sistema educativo. Esto, que de por sí constituye una gran transformación en el diseño, presentó dificultades serias en cuanto a su ejecución, provocando por ello una situación de desequilibrio entre la política y la práctica. Por ello se generó, por un lado, un freno a las políticas mismas y por otro, se generó un nivel de tensión muy alto entre los actores involucrados al nivel de la dirección del sistema, la burocracia, y los actores al nivel de la escuela.

Un primer problema tiene que ver con la ausencia de la dimensión “educación” en la gestión educativa. La gestión educativa, como aplicación de los principios generales de la gestión y de la educación, supone que los principios de ambos campos deberían estar representados en la estructuración de la disciplina. Sin embargo, en la formalización de la disciplina, la dimensión propia de la educación está ausente. Debemos preguntarnos como lo pone Boyd. ¿Qué es lo educacional en la gestión educacional?” La dimensión educativa las escuelas y su quehacer aparecen sólo como un soporte para contener los conceptos de la gestión. En la constitución de la disciplina, el objeto – lo educativo - no ha funcionado como un elemento que tenga

la especificidad suficiente como para alterar la construcción de la práctica de gestión. En la teoría de la gestión, los procesos que llevan a la producción del producto se formalizan en funciones. Estas funciones son básicamente las de planificación, gestión financiera, gestión de recursos humanos y la vinculación con los usuarios. Estas funciones han sido aplicadas a la gestión educativa.

Otro “problema que enfrenta la gestión educativa tiene que ver con la divergencia de los objetivos de la gestión desde la perspectiva de la escala. Escala en este caso se refiere a la unidad organizativa de la gestión. Simplificando el problema distingamos dos niveles de organización: el nivel del sistema y el nivel de la escuela, o bien el nivel macro y el nivel micro. Los intereses y objetivos de los niveles macro y los de los niveles micro son divergentes, o dicho en lenguaje de gestión, presentan problemas de alineamiento. Los sistemas de educación en América Latina son sistemas que presentan a la vez características de descentralización y de centralización, por lo tanto tienen incorporada estructuralmente esta divergencia. Desde el punto de vista de la gestión, esta situación es compleja pues se da que un sistema contiene estructuras que presentan objetivos de gestión diferentes”.

También tenemos el problema referido a la cuestión social. Este tema está también enmarcado en la descentralización. En la historia de la descentralización en los sistemas educativos de América Latina, se ha resaltado el discurso la dimensión de descentralización, pero se hace poca referencia al tema de la centralización que la acompaña. La centralización tiene tres raíces diferentes: una de ellas es la tradición centralista que mantiene en la cultura educativa una actitud de verticalidad. La segunda, viene de las formas en la cual se origina la descentralización en América Latina. Esta viene de los primeros intentos, en Argentina, Brasil donde la descentralización se genera en contextos de regímenes militares de desvinculación con la responsabilidad social por la educación; y en Chile, donde el régimen militar, procedió a una desconcentración del sistema, es decir mantuvo el control desde el aparato del centro. La tercera raíz viene con la visión democratizadora de la descentralización en los regímenes democráticos. El desarrollo de la gestión

educativa se encuentra en un momento dinámico y en medio de debates fundamentales.

En Colombia “durante los debates realizados por las mesas de trabajo y las deliberaciones de la asamblea del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016. De allí resultaron cinco líneas de acción en el campo de la gestión: (1) el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo del sistema educativo; (2) el fortalecimiento de la articulación intra e intersectorial en los ámbitos nacional, departamental, municipal e institucional; (3) el fortalecimiento de la efectividad y la transparencia del sistema educativo; (4) la implementación de mecanismos adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación; y (5) el desarrollo de una cultura de evaluación para conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas”.

De otro lado, la descentralización educativa está sesgada hacia la desconcentración administrativa o entrampada en contradicciones normativas, y apoyada en el mismo modelo jerárquico y burocrático de gestión heredado del centralismo, concentrado en la formalidad de los procedimientos antes que en los resultados.

A nivel nacional

En el Perú “la gestión educativa ha sido piedra angular del éxito o fracaso de muchos intentos de transformación educativa. La actual gestión educativa adolece de una concentración extrema en la rutina burocrática y en el cumplimiento inercial de las normas existentes, lo cual le hace perder de vista su razón de ser, la necesidad de incrementar los logros educativos de los estudiantes. En el enfoque de gestión vigente, la región es simple operadora y administradora de decisiones adoptadas a nivel central. Debemos cambiar a un nuevo sistema donde la instancia regional haga una gestión educativa coordinada con las necesidades y oportunidades de desarrollo de la región y del país. Asimismo, necesitamos evitar que las decisiones sobre política educativa sean improvisadas o se basen sólo en opiniones. Estas disposiciones deben ser sustentadas con la información disponible sobre aprendizajes,

diversas experiencias educativas, y tomando en cuenta la percepción ciudadana”.

“En la actualidad el sistema educativo peruano ha sido declarado en emergencia, debido a que existe una verdadera crisis de la educación, donde observamos que la disponibilidad presupuestaria, no colma las exactas necesidades que se padecen en infraestructura educativa, en la misma capacitación de los docentes y alumnos que asisten a sus labores educativas con múltiples deficiencias, sean alimentarias, como la situación caótica que se vive en el seno familiar”.

A nivel regional

Por lo tanto, la gestión educativa, también en la región se ve afectada por la falta de planificación, organización y control de las actividades. Por ello, las mejoras que se puedan hacer en la educación no deben ser sólo en administración de recursos, deben obedecer a las lógicas del Proyecto Educativo Institucional.

Por ello, se debe buscar dinamizar las instituciones, enmarcándolas dentro de un proceso de planificación estratégica, para tener una visión relacionada con el entorno y las propias capacidades del ámbito institucional; en sí, buscar superar la rigidez y rutina administrativa, donde muchas veces los directivos actúan sin dinamismo y emoción. Se estima que la normatividad, la propia planificación y los modelos prescriptivos no aseguran por sí solos una gestión eficaz, y menos aún, un mejoramiento de los aprendizajes de los alumnos.

1.2.1 Una aproximación retrospectiva a la administración y gestión.

Una vez definidas las dos categorías de análisis y los indicadores que las componen, es necesario considerar la posibilidad de aproximarnos a la gestión desde una postura cualitativa y etnográfica. Lo que invita primero a discutir sobre la postura clásica y tradicional que se ha tenido en el estudio de la administración.

Con este propósito en este capítulo se realizará una aproximación retrospectiva sobre la administración que nos permita conocer parte del origen del concepto gestión, así

como los distintos conceptos que su estudio derivan. La motivación de investigación surge a partir del supuesto impacto que tienen en las organizaciones escolares y en los sujetos que las conforman.

En particular se revisará a la organización escolar científica como propuesta inicial que permanece en la actualidad. Lo anterior con el fin de reflexionar y valorar qué aportaciones ha tenido y si los resultados obtenidos son de beneficio para el proceso educativo centrado en el sujeto. De manera que a partir del análisis sea posible plantear algunas hipótesis para la construcción de una gestión alterna con base en la visión de la escuela incompleta.

En esta discusión se retoma la implementación del enfoque basado en competencias que viene a confirmar la cotidianidad de la escuela. Rasgo que abarca e incluye el reconocimiento de su historia, del conflicto, la complejidad, el malestar docente y la micro política. Todo como una serie de dimensiones de lo humano que a veces quedan ocultas en la organización escolar.

Es un proceso histórico, donde la Revolución Industrial fue el parteaguas. Movimiento que vino a transformar de manera radical las formas de organización, trabajo y producción. Se modificaron los códigos lingüísticos de la relación humana; se fragmentaron los procesos sociales, laborales y humanos. Dichas modificaciones se construyen a partir de un “entusiasmo por la administración y el culto a la empresa”. Tendencia que reforzaría la perspectiva técnica instrumental que le dio origen a la par del interés y obsesión por lograr la eficacia de la organización con base en el paradigma positivista.

Este intento objetivista e instrumental sostiene la necesidad de alejarse de las prácticas informales que las primeras sociedades humanas inauguraron, en la distribución de tareas y funciones. Se inició un alejamiento del sujeto y sus dimensiones que situaron en segundo o tercer término, sus aspectos psíquico-afectivos, lingüístico-simbólicos así como los históricos con sus atributos espacio-temporales.

En consecuencia, el sufrimiento y el malestar individuo-sociedad se instalaron en la conducta organizacional como elementos propios y naturales de los ambientes laborales. Tal como lo proponían en su enfoque normativo las ideas de Taylor, sobre el logro de producción y eficacia, a partir de la fragmentación intelectual del empleado. De acuerdo a Chanlat (2006), las nociones de Weber, vendrían después a otorgar, de manera parcial, una mirada no total, pero sí por lo menos de atreverse a incorporar lo social a la empresa aunque con pocos resultados favorables para el trabajador.

La propuesta es voltear nuestra mirada conceptual hacia un paradigma de la complejidad, donde es posible observar al sujeto integral, psicoafectivo, simbólico, ambiguo, creador y socializado mediante su capacidad interactiva con una realidad a veces caótica, en momentos desordenada y siempre cotidiana. Hacer lo anterior no como una expresión de bondad, sino como una necesidad de re-definir la administración desde la gestión en una visión antropológica en su más amplio sentido.

De ahí que la gestión vista desde esta perspectiva, exige la reconstrucción de un espacio lingüístico propio para la escuela. Una relación dialógica que se aleje de las posturas gerencialitas y del culto a la empresa⁵; que apele a la persona y al sujeto; que eduque para la transformación social y cultural, y menos para la producción organizacional clásica. Estos cuestionamientos nos inducen en parte a indagar si la escuela al asumir su función de agente de transformación social, se beneficia al ser reconocida como una organización y si desde ese concepto fuera posible construir prácticas de gestión para el cambio, desde una perspectiva de tipo cultural.

A continuación se ponderan los beneficios, implicaciones y pertinencia de considerar a la escuela como una organización. Se genera así la necesidad de partir en lo conceptual y metodológico, desde una perspectiva que permita estudiar al centro escolar en lo organizacional.

Con este propósito es necesario revisar la definición del concepto *organización* como lo propone Hall (1996, citado en Rosa, A. y Contreras J.C., 2007) donde se aprecian una serie de elementos que comparte la escuela y esto abre una tendencia propositiva para imaginar la transformación de la organización escolar, no sólo por la inercia mundial de la modernización, sino en particular por la situación social, política y educativa del país; por las consecuencias que ello ha generado en los últimos años: altos índices de violencia, una competencia inmoral y poco ética por parte de los gobernantes, representantes populares y en general por la creciente dificultad por parte de las instituciones sociales para responder de acuerdo a sus obligaciones y tareas constitucionales.

Asumir la escuela como organización implica a la colectividad y una serie de componentes: objetivos, recursos, estructura, tecnología, cultura y el entorno. Abarcan una compleja red de atributos que van desde las propuestas, la acción humana e institucional, el poder y los modos de relación, su cultura y patrimonio tanto material como inmaterial, donde se abre la puerta a lo simbólico, las costumbres, creencias y valores.

Es en la estructura donde resalta la presencia de los órganos de gobierno, el cuerpo docente, roles y funciones asignadas, así como los servicios educativos que se proporcionan. Ahí interactúa la estructura formal, compuesta por una serie de ordenamientos y reglas, con la estructura informal, regularmente oculta y con frecuencia inconsciente, pero que muchas veces es el medio para conseguir los objetivos de la organización. Lo informal al permanecer latente prefigura uno de los elementos más vitales que aportan un impulso fundamental para el centro escolar. Requiere ser estudiado porque ahí se erige la subjetividad, la tensión, el conflicto, la micropolítica y por lo tanto el sujeto.

Se exige así una organización escolar que se reconstruya bajo los criterios que definen su propia complejidad sin ser reducida de manera simplista a la aplicación instrumental de mejores manuales de operación y procedimientos, así como de lineamientos cada vez más centrados en el control, orden y castigo. En esta

alternancia humanista es pertinente apropiarnos de la *redefinición* que se hace del concepto organización y que responde a lo que una nueva escuela, con acciones de gestión centradas en el sujeto, requiere para entrar en sintonía con el pensamiento complejo:

“Es conveniente caracterizar la *organización escolar* como un constructo social más o menos difuso, dinámico y estructurado, donde los actores se desempeñan en diversos procesos con cierto grado de ambigüedad e incertidumbre que se relacionan con diversos –y muchas veces ambiguos– objetivos, los cuales – constructo social y actores– son influidos por múltiples marcos y lógicas de acción institucionales y humanas, y a su vez influyen sobre dichos marcos y lógicas de acción.”

Bajo esta definición que engloba las características propias de una organización escolar y la de sus actores, el reto es si tenemos la capacidad de entender la complejidad de las interacciones tanto internas como externas, guiadas en lo fundamental por la dinámica que impone la cotidianidad y la incertidumbre. Nos conduce a reflexionar hasta dónde la administración científica se permite observar estos rasgos de la escuela y que son inmovilizados ante los mecanismos de control y disciplina que dicha administración pondera con mayor valor en relación a los elementos y factores que confluyen y emanan de la organización escolar.

1.2.2 La administración escolar científica.

Pero ¿de no tener acceso al camino y el reconocimiento de la complejidad, debemos aceptar la hegemonía que han tenido y de forma creciente, la racionalidad científica aplicada a las ciencias de la administración? Son formas de pensar que guían la discusión hacia la Administración Escolar Clásica.

La organización escolar, heredera de la administración científica, fue consolidando este legado y facilitó la constitución de su propio sistema de creencias y valores. Uno de ellos, supone que la escuela es un espacio de situaciones ordenadas y estructuradas que operan al margen de los sujetos que la conforman. Por medio de

ese sistema se diseñó una sólida estructura del conocimiento. En ese proceso, la administración escolar delimitó su objeto de estudio en la eficacia y la eficiencia. Se dio un salto epistemológico conceptual al mutar al *individuo en recurso*. Una de las críticas del estudio del comportamiento organizacional fue la ignorancia planeada para dejar en último término la subjetividad y la afectividad humana. El traslado de estas concepciones y prácticas de la administración científica al campo educativo, hizo notorio cómo la escuela en México ha sido un escenario para la reproducción de este modelo eficientista, racional e instrumental. La escuela mexicana se ha encargado de implantar estos mecanismos de reforzamiento y castigo para formar nuevas generaciones de alumnos entrenados para la vida. Durante mucho tiempo y quizás hasta en la actualidad, las prácticas docentes se remiten a la medición y reprobación como forma de enseñar bajo un criterio de mejora. El concepto de *evaluación* se mutó por el de *medición*.

¿Cómo reacciona el sujeto ante este ambiente de eficacia y eficiencia? Al respecto se habla de la salud mental del maestro y maestra peruana. Se comenta entre pasillos de las constantes ausencias del docente, de su resistencia para actualizarse y de incorporar a su práctica educativa las nuevas tecnologías de la información y de negarse a guiar su conducta bajo el procedimiento del nuevo enfoque, programa o evaluación impuesta en el plantel.

Si se propone una forma alterna de abordar el estudio de la organización escolar, con una mirada antropológica, de esa misma forma tendríamos que imaginar la nueva escuela mexicana y al sujeto docente. Elsie Rockwell (1995) sugiere esto cuando nos sumerge, en la vida de las escuelas, sus historias, anécdotas, creencias, usos, costumbres, valores, percepciones, emociones, formas de pensar, de relacionarse consigo misma, reconociendo la complejidad que esto implica.

Algunas cuestiones que surgen ante esta experiencia cotidiana son ¿Cómo integrar a las formas de producción y educación, ese modelo heurístico del ser humano como entidad biopsicosocial y simbólica cultural? Una posible respuesta está quizás en, como dice Francois Chanlat (1994), hacer del sujeto docente un auto observador de

sí mismo. De sus prácticas, de su historia de vida para reconocer los contenidos reales de su devenir y su acción, y detectar en ello la expresión simbólica que distingue no al recurso, sino al ser humano¹⁵. La reducción del hombre a un recurso más de la organización se trasladó a la tendencia de empresarial lo que parecía inempresarial: la organización escolar. Se omitió de forma voluntaria la incongruencia entre el individuo y la organización.

Habría que preguntar si la organización escolar ha iniciado una etapa irreversible de alineación a la visión empresarial que se rige por una lógica técnica-instrumental. Ese sentido social y público que enmarca el nacimiento de la institución de educación, está siendo sustituido cada vez más, de manera creciente y paulatina por el flujo del interés privado. En este tenor, no sólo la escuela es destruida social y simbólicamente desde actores y contextos externos ajenos a la colectividad; el docente es re-configurado como recurso y capital aprovechable para invertir en beneficio de la organización. Derivan de esta

destrucción, alteraciones en las prácticas, autoconcepto e identidad docente y lo que hoy en México está en la punta del debate: la disputa por la educación.

Surge así la exigencia de una gestión que responda de manera más pertinente y coherente con la vida e historicidad de la escuela pública. De otra manera persistirá una organización escolar enferma y neurótica que adquiere y reproduce patrones de relación que impactan el comportamiento organizacional, la relación humana y nos lleva a planos de la salud mental donde la vulnerabilidad psíquica y física de los trabajadores-docentes es evidente, y con frecuencia reprimida por la misma neurosis institucional.

Uno de los retos, entre otros, es si ¿las organizaciones escolares públicas tienen la capacidad de aprender sobre sí mismas en la modernidad, para lograr una convivencia entre las expresiones de subjetividad, dialógicas, de investigación etnográfica y la búsqueda de la construcción de las condiciones democráticas con la eficacia, eficiencia, orden y mejora, desde lo instrumental?

Una aproximación como vía inicial para dar respuesta es encaminar la gestión por la ruta cultural, considerando ciertos “elementos para una teoría antropológica de las organizaciones” que recuperen primero el perfil ontológico de la organización escolar. La relación sujeto-sujeto y con los *otros*. En integrar la complejidad humana biopsicosocial que se refleja en las organizaciones donde se interactúa.

Espacio en que el sujeto, así como es “aplastado por lo colectivo” y determinado por lo social, también tiene la capacidad de participar en la “construcción y desconstrucción de su realidad”

Desde esta visión es posible imaginar la acción de un gestor-docente. Un sujeto que se apropie de su identidad situada de acuerdo a los contextos escolares; con prevalencia e interdependencia con lo cotidiano expresado en la subjetividad, lo social, lo organizacional y lo global. De otra forma, el olvido del sujeto en la organización y de los elementos de la teoría antropológica, nos aproxima al ejercicio de una gestión más bien simplista que evita el conflicto de la complejidad y que en consecuencia caricaturiza su acción.

Desde un enfoque diríamos simplista se supuso que si los principios de la administración científica estaban sirviendo a la organización empresarial para elevar su productividad y ganancia, con base en la eficacia y eficiencia, entonces estos mismos principios eran trasladables a la organización escolar.

En este contexto se creó una especie de gestor emocional para impulsar en el trabajador su autoestima, el autoconcepto; una estima personal construida por instancias externas, fincada en la obediencia disfrazada de excelencia; El ser excelente y líder-héroe se convirtió en la nueva prioridad de las empresas.

La administración taylorista había mostrado signos de agotamiento, no por la ciencia sino por la fatiga y cebamiento del mismo obrero-empleado. Era tiempo de buscar qué más se le podía estimular al individuo para mantener e incrementar su productividad, aumentar su tolerancia a la frustración y ampliar su ceguera emocional.

Con el afán de contar con una escuela eficaz, la organización formó sujetos que de manera gradual reprodujeron un papel de antihéroe; la caricatura de un *líder*, que actúa y piensa bajo los criterios de la excelencia. Como señala Aktouf los actores maquillan sus mitos y tradiciones; así queda oculto el poder del que son objeto, que después ellos mismos se encargarán de reproducir en aras de acaparar la ganancia. Quizás esto se pueda explicar mejor, por la dificultad epistemológica que exhibe la administración científica, en su construcción del conocimiento de la complejidad y amplitud humana, y su relación con el mundo cotidiano. Mismo obstáculo que ha sido señalado por la pedagogía crítica sobre el enfoque basado en competencias.

Fue una ola en *pro* de la *excelencia* que permitió escalar hacia otros peldaños donde se cimentó la propuesta de quien quizás se convirtió en un verdadero parteaguas entre la construcción científica del hombre y el estudio de la dimensión psicosociológica de las personas. Junto con Brown y otros autores como Maslow, K. Lewin, C. Argyris, R. Likert y D. McGregor, Elton Mayo abrió un camino alternativo a la administración científica. Una vía paralela poco explorada por la empresa debido a su complejidad y a la diversidad de variables poco mensurables, donde residen las actitudes, las necesidades, el inconsciente, lo simbólico, el lenguaje y lo cultural, como elementos inmateriales e imperceptibles a la lógica instrumental de la eficiencia, eficacia y la rentabilidad. Con estas aportaciones alternas se empezó el camino para imaginar nuevas formas de constituir a la escuela. Así el desafío social y académico es responder si somos capaces de renovar a la escuela como organización.

1.2.3 Para pensar en una nueva escuela: una nueva organización.

Con base en lo anterior, sabemos que la *excelencia* fue una fórmula insuficiente para transformar a la organización. Al mismo tiempo posibilitó un acercamiento al pensamiento de Weber quien, según Sabirón (1999), redimensionó el pensamiento de la administración clásica y que prefiguró de manera incipiente, si se quiere, el lado social y humano de la empresa²⁷. Weber (citado en Sabirón, 1999) colocó el comportamiento humano en la organización desde el desarrollo ontológico donde

destacan los valores. Debe reconocerse en Weber el vestigio de una racionalidad primaria de tipo axiológica, que inicia con la acción social del sujeto con vistas al logro de fines con base en la estructura valoral.

Racionalidad que surge, hasta donde puede verse, de esta mirada ontológica que recupera al hombre como sistema; un sistema humano que manifiesta su lucha paradójica por la homeostasis, como medio para transgredir y arribar a otro estadio de desarrollo. En efecto, este discurso aunque puede ser tergiversado, adquiere un peso determinante para re-conceptualizar a la escuela como organización escolar que demanda congruencia entre sus valores y los de la sociedad; y confirmar que su sentido histórico está depositado precisamente en esa transducción axiológica y ética.

Elena Cano (2006) nos invita, entre otras sugerencias, a pensar a la organización escolar como un sistema; que fluctúa entre su apertura y cierre, dependiendo de la estructura. De cualquiera de las dos formas que adopte, sin que haya una pura y exclusiva, la gestión se ve alterada. Desde el ámbito micro hasta llegar al plano macropolítico, depende de la estructura, sus metas y de ella derivarán las funciones de sus integrantes; incluyendo al docente.

La tesis de la autora nos orienta para contemplar con un pensamiento integrador, una especie de *organigrama de la diversidad global* en el terreno de la organización escolar. Desde su experiencia valdría mucho indagar los distintos elementos de la organización escolar y resaltar el cariz local, comunitario y hasta regional en la globalidad de organizaciones, que construyen expresiones singulares y genéricas, por qué no, sobre su autonomía y participación.

Con base en estas ideas podemos expresar las siguientes cuestiones: ¿Cómo se observa a sí misma la organización escolar mexicana, desde estas experiencias globales? ¿Qué puede aprender la escuela mexicana y sus actores, a la luz de la diversidad de organizaciones escolares? ¿Sería posible re-definir las políticas educativas, que se siguen en México, con base en los resultados nativos y los que se conozcan de otras latitudes? ¿Hasta dónde sería factible una mayor autonomía de la

organización escolar mexicana, de las organizaciones y estructuras externas insertadas en la globalidad? y ¿Cómo ampliar la participación de los distintos actores de la escuela pública mexicana, en la mejora de la gestión ligada a las características de la sociedad mexicana, su contexto y sus necesidades educativas de desarrollo social?

Si se desea repensar la organización escolar es necesario redefinirla en términos de una *organización que aprende*. Para ello requerirá rebasar el esquema clásico de la administración escolar, un viejo eje sobre el cual giró el quehacer educativo casi todo el siglo XX.

Santos Guerra (2006) señala que la escuela que aprende requiere ciertas características que faciliten el proceso de asimilación que conduce a la comprensión y de manera subsecuente a la mejora. Se trata de entender para cambiar y no de almacenar datos.

Agrega que todo habla en la organización: los espacios, la distribución de tiempos, los ritos establecidos y las costumbres. Sólo cuando se contempla la organización de manera superficial o como un mero instrumento para alcanzar los aprendizajes que marca el currículum, dejamos al margen dimensiones importantes que empobrecen y pervierten su comprensión. Cuando se abandonan, la escuela se ve como una empresa.

Desde esa visión gerencialista, la organización escolar enaltece criterios como la eficacia y la eficiencia. Una organización así tiene por objetivo principal la medición de los resultados académicos obtenidos por los alumnos. “Se ha optado por la política de la simulación y de los números, de las reglas de juego de las agencias internacionales, de “indicadores” y “porcentajes” que nos han ubicado en el terreno de la abstracción evaluadora, alejándonos de la realidad cultural.”

Por lo tanto, “uno de los aprendizajes que debe realizar la escuela es defenderse de las visiones gerencialistas imperantes en la sociedad neoliberal. La escuela no es una

empresa privada”. Ni la naturaleza de su tarea, ni en los fines, ni en las exigencias ideológicas, políticas y morales.

Implica el reto de transitar de la herencia gerencialista y científica para empezar a imaginar nuevos escenarios para la organización y para la gestión o quizás mejor, a través de ella. En el ascenso y cambio hacia nuevas opciones desde que el taylorismo prescribió cómo debía ser una organización, se han ido edificando propuestas donde cada vez se logra focalizar el papel del sujeto, sus emociones, su historia y su cultura.

Una de estas propuestas surge por la desconfiguración de los sistemas económicos y políticos que transformaron los sistemas educativos. La crisis se expresó y el conflicto ante el ocaso de un Estado de Bienestar trajo consigo la convulsión de los aparatos de producción y de poder, que exigían mayor control, previsión y hasta la predicción del comportamiento humano, como una forma de regresar al equilibrio perdido, a la estabilidad y al estatismo e inmovilización.

Los criterios sociales encontraron la coyuntura por donde filtrar nuevas formas de pensar y hacer lo educativo. ¿Cómo vislumbrar una organización y gestión con sentido sociocrítico y fundamentos antropológicos? ¿Cómo arribar a la aceptación de la complejidad de los sistemas educativos y sociales? Y luego, ¿desde qué postura afrontar el conflicto que plantean estas condiciones? ¿Cómo aprovecharlo? Estas dudas hacen necesario discutir el lugar del conflicto en la escuela como una vía de interpretación de las expresiones humanas y de los problemas que se dan en ella.

1.2.4 La gestión escolar

El liderazgo se ejerce a través de la función directiva y ésta en el ámbito institucional por medio de la gestión; en virtud de que el presente trabajo se desarrolla en una institución educativa se considera conveniente recuperar aspectos de la gestión escolar.

- **Definición de gestión.**

Se considera a la gestión como el conjunto de todas las acciones dirigidas y coordinadas que conducen al cumplimiento de los objetivos institucionales y ese fluir de acciones le dan sentido a la función directiva que recae sobre el rol del director. De acuerdo con Pilar Pozner “La gestión escolar podemos definirla como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica para la comunidad”

Considerando lo anterior comparto con Guadalupe Cortés, que “el término **Gestión Escolar** puede tener diversas interpretaciones, de acuerdo a la formación profesional, a la perspectiva disciplinaria que se comparta, a sus prácticas, a posiciones ideológicas, a una concepción de educación etc.”

Para efectos del trabajo es fundamental reflexionar sobre el desempeño de la función directiva para un adecuado funcionamiento de la institución, y se considera pertinente que sea mediante una propuesta teórico práctica y me parece más adecuado el denominado paradigma multidimensional de la gestión educativa, el cual se construye y reconstruye en América Latina con autores como Benno Sander, Graciela Frigerio, Irene Alfiz, etc.

1.2.5 Dimensiones de la gestión educativa

En la actualidad antes de hablar del tema que me compete no podría dejar de mencionar la importancia de los aspectos de la dinámica organizacional, y que en estos se encuentra la multidimensionalidad y por ende esta nos ha permitido, analizar y criticar, pero nos abre una ventana que a través del análisis de sus componentes veamos y se trabaje en el hacer cotidiano, en conjunto por un resultado mejor.

Las dimensiones que se abordarán son las que propone Irene Alfiz y son: pedagógica, organizacional, económica y administrativa y la sociocomunitaria. En su

conjunto esta percepción multidimensional nos permite tener una visión y proyección del hacer cotidiano en el funcionamiento institucional y el alcance de la finalidad educativa.

- **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA.**

La dimensión pedagógica es considerada el corazón de la institución educativa, ya que sin ella en realidad no tendría razón de ser. A su vez es la encargada de dar vida a la organización escolar; una de sus funciones es mirar los contenidos y objetivos institucionales; las actividades de enseñanza aprendizaje nos permite visualizar al alumno en su esencia y en qué queremos de él del porqué y del para qué de él; de la formación que le tendremos que compartir a él como a la sociedad. Esta función visualiza y trata de responder a las necesidades educativas actuales, por que incorpora lo institucional, social y lo académico a este último le da el espacio de análisis, práctica y reflexión de su hacer como docente promoviendo su innovación y curricularización.

Por lo mismo retomo lo expresado por Irene Alfiz “La institución escolar ha sido creada para cumplir una función la de comunicar a las nuevas generaciones los saberes socialmente producidos-como válidos y relevantes.”

Y es la dimensión pedagógica la que nos permite tomar en cuenta y detenernos a reflexionar que realmente todos los elementos que componen a la tarea pedagógica responden a las necesidades actuales, y no sólo me refiero a los contenidos, a las estrategias que deben ser diseñadas para tener mejores niveles de eficiencia, sino también a los colaboradores que componen y le dan vida a la organizacional escolar.

- **DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL**

La dimensión organizacional es muy importante debido a que proporciona el andamiaje donde se concreta el quehacer pedagógico de toda institución educativa; sus elementos constitutivos pueden ser facilitadores u obstaculizadores del correcto

funcionamiento institucional. Los aspectos que la constituyen son de carácter estructural y de carácter dinámico.

La organización la formara un grupo de personas o entidades que deberán cumplir con la tarea de llegar a un fin común; en este proceso se irán delegando funciones actividades y tares, en la que cada cual desempeñara una función específica sin aislarnos y encajonarnos sino buscando el fin.

Los aspectos estructurales son los que se refieren a funciones y niveles jerárquicos de los colaboradores, docentes alumnos, a cuestiones normativas, a distribución de espacios y tiempo. Los aspectos de la dinámica organizacional son aquellos que se refieren a las características e interacciones de los diferentes actores que concurren en la institución: directivos, profesores, alumnos, personal de apoyo, etc.

- **DIMENSIÓN ECONÓMICO Y ADMINISTRATIVA**

En esta dimensión encontraremos que una de sus principales funciones es encargarse de la distribución de manera adecuada los recursos económicos y que estos se destinen a lo que en ese momento necesite o sea prioridad de la institución. La dimensión administrativa es fundamental para el buen funcionamiento de la organización por que busca, coloca y da orden a todo tipo de trámites dentro de una institución escolar. En esta encontramos trámites, como lo son, historiales académicos, reglamentos, altas de los alumnos, control de profesores; y permite tener el acceso a datos muy puntuales. Nos da a conocer más afondo archivos de alumnos etc. Aquí se analizan programas y planes para que sean aterrizados y puestos en marcha en cursos que se administran en tiempos vacacionales para que los docentes puedan conocerlos y posteriormente aplicarlos.

En lo referente al aspecto económico es importante considerar si los requerimientos de recursos financieros responden a un proyecto educativo institucional y contemplar diversas fuentes de financiamiento.

- **DIMENSIÓN SOCIOCOMUNITARIA**

Esta dimensión nos ha permitido no solo mirar dentro de la institución escolar, sino nos ha llevado a visualizar el panorama actual de lo que hoy día sucede alrededor de nuestras escuelas. En esta dimensión es importante que la institución educativa al estar inserta en una comunidad determinada tenga un intercambio constante con ésta, y así obtener beneficios mutuos, es decir que la escuela debe tener una postura abierta y no cerrarse a esa reciprocidad.

Es fundamental conocer el contexto en el que está ubicada la institución educativa, dado que ésta no es un ente aislado y para un adecuado funcionamiento institucional es imprescindible averiguar las condiciones económicas, sociales, culturales, etc., que viven los alumnos.

1.3 Enfoque histórico del liderazgo

Fue BASS, quien introdujo el concepto del Liderazgo Transformacional. Hace más de cuarenta años se creía en un liderazgo basado en la disciplina y en el orden emanado del ser superior. Hoy está plenamente demostrado que este tipo de liderazgo es obsoleto. El verdadero liderazgo es el del compromiso, el Liderazgo Transformador o transformacional se basa en el cambio sustancial del ser humano, digamos de su interior.

En el Perú es DAVID FISCHMAN, quien analiza este tipo de liderazgo haciendo hincapié en las teorías de Bass, resaltando las cuatro bases de este liderazgo que son: Consideración individual, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la influencia idealizada.

BURNS (1978), fue quien replanteo los enfoques anteriores sobre liderazgo. Distinguió entre líderes que actuaban a través de modelos de intercambios a los que denominó “líderes transaccionales” y aquellos cuyos comportamientos parecían

trascender el egoísmo individual, a los que calificó como “líderes transformacionales”.

BASS (1985) y sus colegas (BASS & ABOLIÓ, 1990,1994), profundizan teórica y empíricamente el concepto del liderazgo transformacional. El líder y los seguidores actuarían como agentes negociadores que intentarían maximizar sus posiciones. Así el líder ofrecería una serie de incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo. Es decir, respondería a los intereses de los seguidores si estos se implican correctamente con su actividad.

1.3.1 El liderazgo tradicional

La creencia en el valor de la experiencia como pronóstico de la eficacia está arraigada y muy difundida. Sin embargo, la experiencia solo es un mal pronosticador del liderazgo. Un defecto del argumento según el cual “lo que cuenta es la experiencia” es que se asume que el tiempo trabajado es una medida de la experiencia. Así es como en la Europa Antigua y en el mundo se relacionaba y consignaba a un eficiente liderazgo. En el Continente Europeo; el triunfo de las filas del laboralismo británico, no hace mucho en Inglaterra, nos da un indicativo de los grandes cambios del liderazgo en el mundo. Un liderazgo basado en una gran solidez tradicional, por lo que va de la mano con los cambios y la transformación que se ha planteado como consecuencia de la globalización. Por citar el concepto de mercado donde la presencia del Estado es necesaria para la regulación y acortar diferencias entre el que tiene mucho y él no tiene nada. Sin embargo en América Latina se da una gran contrastación o diferencia con la madurez del liderazgo Europeo, el cual genera confianza en sus seguidores. En América es notorio la inmadurez y la anteposición de los criterios y beneficios personales a los del grupo, así como la falta de autoridad y competitividad, trayendo como consecuencia el desfase en el tiempo y el atraso en el desarrollo de América Latina.

Los extremos expresados en la gran polaridad que se da en América Latina, es un mal crónico, consecuencia de una visión equivocada y parcial de la realidad. Cuanto

más grande es la polarización, mucho más se nota las crisis y los errores de una nación. Un buen Liderazgo está llamado a corregir y combatir este “cáncer social”, tomando como finalidad cerrar heridas y acortar diferencias; transformando en “blanco” lo que fue “negro”. Y lograr el gran sueño latinoamericano de unidad, democracia y equidad.

En Argentina, Chile, Ecuador, Brasil y Bolivia, entre otros han sido notorios los cambios bruscos que han tomado sus gobiernos como consecuencia del accionar de sus líderes. El Partido Justicialista en Argentina fue cambiando sus principios e ideales por una condescendencia sin par al libre mercado y su doctrina. En los otros países estas transformaciones han traído como consecuencia la caída de sus gobiernos. En México por decir un mal liderazgo o un Seudoliderazgo como el del PRI (Partido Revolucionario Institucionalista) fue el anuncio de su debacle.

Desde hace mucho los estudiosos y sociólogos han venido tratando de dar un concepto claro y eficaz sobre quien es su líder. El líder es quien conduce a sus seguidores por el camino del tiempo.

FISCHMAN (2005), hace inferencia a una clara insinuación de lo que es el Liderazgo Transformador, narrando una historia de más de 2000 años de antigüedad, comparando a este tipo de liderazgo con un río, porque el río es silencioso, humilde, avanza en un sentido, decidido a fundirse con el mar. Es flexible y surca todos los obstáculos en su camino, pero lo más importante es que siembre bienestar por donde transita, generando vida y ayudando a las Comunidades a desarrollarse y a crecer. La teoría del Liderazgo Transformador fue creada por Bernard Bass estimándose que más del 50% de las investigaciones en el mundo académico se relacionan con esta teoría, que se orienta hacia una causa de gran significado, buscando el desarrollo del ser humano basado en los más grandes valores universales.

En tanto existan líderes con la suficiente claridad para dirigir a sus organizaciones e instituciones, por más grandes o pequeñas que sean caminarán junto al camino del desarrollo. Mientras existan líderes preparados con misión definida y visión de futuro, los pueblos u organizaciones que conducen obtendrán sus metas y lograrán sus fines.

1-3-2 Calidad del liderazgo en el Perú

TUYA BAZAN, Antonio (1999) indica que en el Perú los líderes no se ponen de acuerdo en lo que constituye el problema número uno de la nación, igual ocurren en la gran mayoría de países subdesarrollados. La respuesta como él mismo lo indica es muy simple: O bien defienden posiciones predeterminadas ajenas a los intereses de nuestra patria o posiciones predeterminadas ajenas a los intereses de nuestra patria o su visión de nuestra realidad está tan distorsionada como producto de su falta de preparación en relación el verdadero problema de nuestra patria. Los políticos y sus partidos sirven a grandes intereses de poder o a las transnacionales de gran poder económico, así como sus encubridores de oscuros intereses. El Líder distorsiona su función para lo cual se le confió, careciendo de visión y de misión; originando en sus seguidores una gran desesperanza.

En nuestra Patria cada día crece más la desconfianza en nuestros líderes, y esto por la falta de credibilidad de quienes se les confió la noble tarea de gobernar. La aplicación de medidas económicas y sociales contradictorias a sus compromisos electorales de los últimos Presidentes, es una clara muestra de la realidad. No existe una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, dándose la espalda a la gran mayoría de peruanos que ve ya muy lejos el logro de la igualdad y bienestar de sus familias y de su pueblo.

La historia nos muestra con lucidez la calidad del liderazgo en el Perú, con gobiernos de facto, democracias truncadas por una misma responsabilidad, grandes egoístas disponiendo de lo poco o grande que tenemos, así como del mal uso de la

fácil retórica, que en vez de crear esperanza, nos ofrece mentiras y compromisos sin resolver, uno tras otro, lo cual repercute indudablemente en la calidad Educativa en el Perú.

En concordancia a lo que expresa TUYA BAZÁN en su libro Comunicación Oral Y Liderazgo, en el Perú lo que se da dentro de su Sociedad es solo “subdirección”, donde los líderes son algo así como administradores y únicamente se encargan de administrar los problemas, sin capacidad para solucionarlos, o más bien, sin la voluntad de darles solución definitiva, lo cual los convierte en simples administradores de problemas, y que al final no resuelven nada. Esto es muy claro y se comprueba diariamente en nuestra realidad, los líderes se convierten en secretarios o en filtros de trámites documentarios; retardando la llegada de la decisión y de la solución práctica de los pequeños y grandes problemas de nuestra Patria.

El Poder Político en el Perú ha sido tomado por un pequeño grupo de “líderes”, los cuales están unidos por intereses comunes y que poseen el poder económico. Toman el Poder Político para cuidar y expandir sus riquezas, creando fortaleza y disponiendo a su antojo de los recursos de la Patria.

En consecuencia la calidad del Liderazgo en el Perú está sumamente cuestionada. Siempre se careció de verdaderos líderes, parece que el destino nos tiene reservado el abandono moral y material, necesitamos de hombres que guíen y conduzcan nuestro futuro, hombres que como dice Cornejo, Miguel Ángel en su libro” EL PODER DEL CARISMA” que caminen con los pies en el suelo y los ojos en las estrellas y le den a este pueblo el valor y la esperanza de que todavía no todo está perdido, que todavía nos queda sangre y hay luz suficiente para iluminar la mente más oscura y el más último rincón del Perú

1.4 Metodología de la investigación

La investigación que se presenta es Cuantitativa porque se tomará como muestra la población en estudio, en este caso los docentes y directivos, para la aplicación de los instrumentos correspondientes.

Se desarrolló en este trabajo en diseño cualitativo, aplicando en el desarrollo de la investigación el Método Descriptivo – Propositivo.

Posteriormente, una vez aplicadas los instrumentos y técnicas se determinó el status y nivel de Liderazgo de los directivos, Profesores y alumnos, sus opiniones y expectativas. De la información obtenida se desprende la necesidad de aplicar el Liderazgo Democrático para motivar a los profesores y directivos de esta Institución.

DESCRIPTIVA: Se dice que esta investigación es descriptiva porque inicialmente se realizó un estudio del tipo empírico del Liderazgo y de la Motivación para determinar los estados y status actuales de dichas componentes, y así lograr mejorar para lograr el objetivo final.

PROPOSITIVA: Se dice que es propositiva, porque a partir de esta se propone un nuevo tipo de liderazgo, que es el que va a motivar, para mejorar la gestión institucional.

METODOS TEORICOS

Los métodos teóricos utilizados han sido el del Análisis y el de la Síntesis. El análisis permitió descomponer en partes el tema motivo de investigación, para estudiar las diferentes fases por las cuales ha surgido el problema de la carencia de un eficiente y verdadero Liderazgo en la Gestión Institucional de la I.E. “Coronel Cortegana” de la Provincia de Celendín, Departamento de Cajamarca y así poder entender y comprender la estructura general de esta investigación desde diferentes aspectos y ángulos. La Síntesis, nos permitió relacionar y unir todas las unidades y partes analizadas, formando una estructura general, integral, para lograr la sistematización del nuevo conocimiento sobre EL Liderazgo y la Motivación.

Los dos métodos han permitido descubrir y conocer las partes del problema, por lo que se puede afirmar que la Síntesis y el Análisis, han sido complementarios.

**CAPITULO II:
ASPECTOS TEORICOS DE LA GESTION EN LA INSTITUCION
EDUCATIVA**

2.1 Base conceptual

2.1.1 ¿Qué es el liderazgo?

El concepto de liderazgo tiene diferentes connotaciones de acuerdo a su contexto de referencia en alguna teoría particular y de algún autor específico. Carter ha identificado cinco ideas más o menos diferentes que se han utilizado para analizar el concepto de liderazgo, siendo:

- 1) La idea de la polarización de los miembros del grupo alrededor de una persona central.
- 2) Implicando los objetivos del grupo.
- 3) Utilizando la elección sociométrica.
- 4) La sintalidad grupal. Se refiere a la caracterización del grupo para entender como el líder es capaz de impulsar estas dimensiones.

Con lo anterior, se entiende que “El líder es la persona que posee influencia demostrable sobre la sintalidad grupal”.

- 5) Por las formas de conducta de liderazgo.

Por su parte Stodgill considera que se han utilizado once perspectivas desde las que han abordado los distintos estudios que definen el liderazgo, siendo:

- 1) Como una función de los procesos de grupo.
- 2) Como parte de la personalidad.
- 3) Como el arte de buscar consenso.
- 4) Como la capacidad de influir.
- 5) Como una forma de persuadir.
- 6) Como conductas o comportamientos específicos.

- 7) Como una relación de poder.
- 8) Como un instrumento para obtener los objetivos.
- 9) Como un efecto de la interacción.
- 10) Como un papel o rol.
- 11) Como el inicio de una estructura.

Es así como tenemos diversas connotaciones acerca del liderazgo tales como: Para Mauro Rodríguez Estrada, define al liderazgo como: “Dentro de la línea etimológica de “guiar”, se propone esta definición; liderazgo es: cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas”.

Según Koontz y O’Donell lo definen como: “... la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo...”.

Desde el punto de vista de Keith Davis, comprende al liderazgo como: “El liderazgo es la habilidad de persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos”.

George R. Terry afirma: “El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo”.

Para P. Kotter el liderazgo “es el proceso de mover a un grupo o grupos hacia alguna dirección, a través de medios no coercitivos”. Para Siliceo “El liderazgo es ser un agente de cambio”. Según John W. Gardner, “el líder es aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos (...) y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos”. De acuerdo con Cartwright y Sander nos presenta al liderazgo como la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con, a través y por la gente”.

Para Warren Venís, el líder es un visionario, un profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concentren”. Stephen Robbins define al liderazgo como: “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”. Este último autor considera que la literatura sobre liderazgo es voluminosa, y gran parte de ellas es confusa y contradictoria.

De las definiciones anteriores y los puntos de vista específicos se puede afirmar que el contexto de liderazgo no sólo se define en una organización, sino que abarca diversas facetas de índole social donde alguien en su actividad concreta puede influir sobre el comportamiento de otro individuo o grupo. Siempre que un individuo trate de influir sobre el comportamiento de otro, ese individuo es el líder potencial y la persona sobre la cual trata de influir es el seguidor potencial, sin importar que la persona sea su jefe, un colega, un subordinado, un amigo o un pariente.

El líder no actúa detrás de un grupo inspirado y afianzado; si no que se desarrolla frente al grupo haciendo más fácil su progreso e inspirándolos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta forma, el liderazgo se justifica como un incremento de influencias además del cumplimiento constante de los requerimientos rutinarios de la empresa.

El liderazgo se puede expresar de manera informal, al poder una persona guiar e influir en un grupo fuera de la estructura formal. Independientemente de una definición precisa con solvencia científica sobre el liderazgo, es importante mencionar que todas las personas en cualquier situación o contexto están involucradas de manera directa en ambientes de liderazgo y dirección.

Toda relación humana implica contextos interpersonales de liderazgo, dirección y subordinación. Desde los primeros días de vida en el proceso de socialización se reflejan pautas de conducta de los padres hacia los hijos; donde los primeros modelos siendo buenos o malos tienen una influencia determinante en el desarrollo del individuo.

El grupo primario de la familia es la fuente del proceso de socialización; es así como en el contexto interpersonal se aprenden pautas de conducta moral y social. Posteriormente en grupos secundarios como la escuela, se desenvuelven en situaciones importantes de carácter social que reflejan aspectos de liderazgo e influencia; esto puede verse en la relación que los maestros tienen para con sus alumnos, la forma en la que se conducen los profesores hacia sus superiores, así como la relación que tienen los alumnos con sus propios compañeros.

La observación de la realidad social implica necesariamente que el liderazgo, poder e influencia son aspectos universales, los cuales involucran a todas las personas en diferentes niveles de desarrollo y en distintos contextos de expresión cotidiana. El liderazgo desde su carácter organizacional y social cobra especial importancia, ya que las consecuencias de decisiones de los dirigentes, administradores o políticos afectan en gran medida el éxito o fracaso de una empresa o una nación.

Peter Drucker afirmó que la primera y más esencial diferencia entre una empresa exitosa y una mediocre es que la primera goza de un liderazgo dinámico y eficaz. Pero en renglón seguido comprueba que los dirigentes, que son el recurso fundamental, son también “el recurso más escaso de cualquier organización”.

De la misma forma afirma el anterior autor citado: “Es un secreto “a voces” que somos subadministrados antes que subdesarrollados”. Es necesario que los dirigentes de empresas y naciones manejen adecuadamente los recursos que administran hacia el progreso y desarrollo de países, organizaciones y la población en general. Sin embargo, no existe una correspondencia directa entre un dirigente o administrador con un verdadero líder; ya que el liderazgo implica aspectos importantes a considerar en cuanto a la guía o influencia a un grupo hacia determinada dirección, que generalmente por medios no coercitivos se logren obtener las metas propuestas y beneficie dicho alcance a sus integrantes.

Lo anterior implica la apreciación de que no todas las personas en general tienen características o capacidades que se adecuen a una connotación de líder, que pueda

guiar o dirigir eficazmente a un determinado grupo social, empresa, organismo o nación.

En el ámbito empresarial u organizacional, se observa en ocasiones que la influencia de una persona sobre los demás trabajadores proviene de hecho de poseer un puesto gerencial; teniendo autoridad proporcionada de manera formal. Esto no significa que todos los gerentes o directores generales sean líderes, ni que todos los líderes sean gerentes o directores generales. De manera similar, se observa que los derechos que se otorgan a los puestos gerenciales, no garantiza que los gerentes dirijan de manera correcta.

Con lo anterior, se puede afirmar que el liderazgo es muy importante en la administración. Para que un administrador sea efectivo, tiene que tener o adquirir capacidades para guiar y dirigir de forma exitosa; así como de desarrollar correctamente las demás funciones de la administración.

Los administradores están en el deber de utilizar todos los elementos de su rol, combinando recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y de información para lograr los objetivos del grupo. Lo anterior se justifica a partir de una visión clara de la función administrativa y de ejercer el liderazgo en forma adecuada. Paul Hersey y Ken H. Blanchard sostienen que el liderazgo es: “el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación determinada”

De la anterior definición de liderazgo se deduce que el proceso de liderazgo está en función del líder, del seguidor y otras situaciones variables (llamadas situacionales) que se presentan:

$$L = f(l, f, s).$$

De esta manera, “el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambio que se basa en necesidades del grupo y en el estilo de los líderes que encajan en la dinámica de la relación”.

2.1.2 ¿Qué es un líder?

De manera similar, al hablar de liderazgo o líder la conceptualización de estos términos está determinada por la teoría o modelo de referencia que la estudia. Dentro de las diversas posturas al respecto se tiene por ejemplo, el punto de vista de la Teoría de los Rasgos y/ o el de las Teorías Conductuales.

La teoría de los rasgos entiende que los líderes poseen ciertos rasgos y características de personalidad que lo hacen ser diferente a los demás. Las teorías conductuales se enfocan particularmente en la conducta del líder, tratando de entender y describir al mismo. Dichos enfoques contradictorios centran su interés en la siguiente pregunta: ¿El líder nace o se hace?

Si afirmamos que el líder nace, estaríamos entendiendo que existen “hombres únicos” con talento sorprendente y que en forma innata al nacer, son poseedores de un don que permite influir en las demás personas. Entonces nos interesaríamos por conocer sus cualidades personales en cuanto a rasgos de personalidad y carácter.

De la misma forma, podríamos afirmar que un líder debe sustituir a otro, y que si una persona no es capaz como dirigente habrá otro que lo sustituya; éste último, debe poseer características de un verdadero líder. Si nos inclinamos en la postura opuesta, se afirmaría que los líderes no nacen, que su personalidad fue moldeada por el medio social y que es importante como se conducen con las demás personas que lo rodean, para entender su liderazgo. En este sentido, se puede afirmar que una persona que no ha tenido con anterioridad gente a su cargo, puede aprender habilidades de liderazgo e influir en ellas hacia el logro de objetivos determinados. Un líder puede ser elegido, designado o surgir en un momento dado en una situación particular.

Existen tipos de líderes que incluyen: al líder formal (o más bien dirigente formal) y al líder informal.

- **Líder formal.**

El líder formal es aquel que se designa por una autoridad, la cual otorga al líder responsabilidad de dirigir y orientar a un grupo. El líder formal no es siempre el que ejerce el liderazgo; ya que la mayoría de las veces no cubre las necesidades de los miembros del grupo o no concuerdan los objetivos, siendo entonces cuando el grupo mismo sule esas necesidades que no son cubiertas por su líder formal y es aquí donde puede surgir el líder informal.

El líder formal, se le conoce como supervisor, jefe de sección o gerente, el cual tienen derecho de castigar, como puede ser el caso de un despido; o recompensar a sus subordinados con el otorgamiento de un aumento salarial, etc.

Las características de un líder formal son:

- Se da en los grupos formales, existentes en la organización.
- La posición del líder formal dentro de una estructura, le dará más ventajas con relación a los demás miembros, ya que éste puede poner en juego su poder legítimo para hacerlo cumplir.
- Sólo puede existir un líder de este tipo en un grupo (cumpliendo el principio de unidad de mando).

- **Líder informal.**

El líder informal es aquel que el grupo designa, influye y persuade de una forma natural y ejerce el liderazgo no por autoridad o jerarquía, sino por su naturaleza de Dirigir. El líder informal busca la participación voluntaria de sus seguidores, en contraposición con el líder formal que en determinado momento o situación puede obligar a sus subordinados al cumplimiento de sus responsabilidades.

El líder informal puede considerarse como el líder espontáneo, que se da en los grupos informales existentes en una organización. Por otro lado, el líder es definido

usualmente en términos del grupo en el que ejerce su liderazgo como la persona que lo dirige y controla, para conseguir sus propósitos.

Las características del líder informal son:

- Se presenta en grupos formales como informales en un momento dado de necesidad específica.
- El grupo informal puede tener más de dos líderes a la vez.
- Cobra mucha importancia cuando existe gran cohesión en el grupo.

2.1.3 Liderazgo administrativo para mejorar la imagen institucional

Según la teoría de Koontz, (2003) " liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo" El liderazgo basado en la reorganización y reestructuración de las instituciones educativas se ha dado en el cambio de dirección escolar, gestión, gobierno y administración de las escuelas. En todos estos casos se encuentra como factor común, tomar el centro como unidad básica del cambio a cargo de un líder en administración educativa.

El liderazgo corresponde a la calidad y mejora de la escuela que busca la transformación de la organización de estas para conseguir más calidad y el mejoramiento del logro académico. Se entiende que modificando las estructuras escolares se cambian también las prácticas de enseñanza y se mejoran los niveles de aprendizaje.

Supone un modelo de transformación sistémica: se mantiene el centro como foco de cambio, pero, se priorizan tanto las transformaciones dirigidas a la enseñanza-aprendizaje, como las dirigidas a la gestión y organización. En este apartado, queremos referirnos a un análisis particular, desde una visión personal y evaluativa de las organizaciones educativas, para un nuevo tipo de sociedad, lo que se ha logrado como cambios implementados desde la perspectiva de los planes de mejora, en los centros que han realizado este tipo de prácticas.

2.1.4 LA intervención del director, líder en el cambio de la imagen institucional

Intervenir, para el diccionario de la Real Academia significa “interceder o mediar por uno”, “interponer su autoridad”, “tomar parte en un asunto”. Desde el ámbito específicamente educativo, “Una intervención es una acción específica que un agente de cambio lleva a cabo para facilitar el proceso de cambio”.

En Organización de Centros el término intervención se acepta como un desarrollo organizativo que hace referencia a una actividad formal para el cambio. La ejecución de una intervención tiene dos dimensiones: la oportunidad y el ámbito.

La primera, se refiere a la selección del momento idóneo para comenzar la intervención; la segunda, a la selección de la intervención más adecuada en cada caso.

Las oportunidades de cambio organizativo en nuestro sistema educativo han sido impulsadas desde dos ámbitos: Externo e Interno.

Ejemplos de cambios organizativos de la Administración Educativa pueden ser todas las Reformas y las Leyes Orgánicas, como la actual Ley de Calidad Educativa y los respectivos decretos, circulares, órdenes y demás instrumentos que la desarrollan.

Otra línea de intervención impulsada desde la Administración educativa, pero con arraigo interno en los centros, la constituyen los Programas de Innovación que se han desarrollado fundamentalmente a partir de la Programación diversificada y que consta en el PEI de cada Institución Educativa.

Todos ellos han traído nuevas perspectivas suponiendo nuevos retos organizativos que han exigido intervenciones organizativas y curriculares, pero, se nota que sólo existen superiores, como los asesores, psicopedagogos-orientadores, tanto de centros como de equipos de sector, inspectores y asesores, pero no existen líderes administrativos que desarrollen con autonomía el modelo de desarrollo organizacional elegido en la institución educativa.

2.1.5 Liderazgo y cambio

El auténtico líder es el que fomenta el cambio en la Gestión Educativa de su Institución. En un principio puede tener escaso apoyo del grupo ante sus nuevas propuestas, pero, si el líder es capaz de motivar a sus seguidores tan intensamente para que puedan transformar su actitud y despertar su conciencia, su labor alcanzará el éxito.

Los líderes son los que introducen los cambios pedagógicos y administrativos, llamados también “nuevos paradigmas educativos” a partir de nuevas perspectivas. La expresión "cambio de paradigma" fue introducida por Thomas Kuhn en su libro, “La estructura de las revoluciones científicas”, publicado en 1982. Aquí se señala que los paradigmas son revoluciones y grandes saltos en la forma de entender las cosas, desde el fuego, la rueda, el lenguaje, la escritura, la teoría heliocéntrica, la imprenta, la informática, etc. Sin embargo, las nuevas visiones se tropiezan invariablemente con una tozuda resistencia a su aceptación durante un cierto tiempo.

Un paradigma es un marco de pensamiento que significa "patrón" o "modelo". Un paradigma es un esquema intelectual para entender y explicar ciertos aspectos de la realidad. A pesar de que Kuhn lo aplicó al ámbito científico, hoy en día se utiliza de manera muy amplia. En efecto, podemos hablar de paradigmas educativos, paradigmas en medicina y otros campos.

Los paradigmas son marcos de referencia que filtran sólo la información pertinente de acuerdo con el esquema mental, desechando aquellos que no concuerdan con ésta. Por eso, no se puede abrazar el nuevo paradigma sin dejar el antiguo.

Los líderes son pioneros de paradigmas, cuyas nuevas ideas pueden aparecer a primera vista como extrañas o confusas. El nuevo punto de vista exige un giro mental pronunciado para quienes están habituados intelectual y emocionalmente al antiguo. Sin embargo, con frecuencia se trata de solucionar los problemas dentro de la antigua óptica, sin percatarnos de que permanecemos dentro de un patrón obsoleto. Muchas veces, en el ámbito de la educación, rara vez se cuestionan los programas, el currículo, la naturaleza del aprendizaje, al estar atrapados en los barrotes de

paradigmas monolíticos. El líder introduce el cambio, que implica investigación, riesgo y sacrificio.

A nivel educativo, no debemos concebir un dirigente agresivo y seguidor pasivo, o un profesor omnisapiente y unos estudiantes "cabezas huecas", sino, líderes y seguidores comprometidos en una relación dinámica, de mutuo influjo, donde existe una retroalimentación entre profesor y estudiantes. El auténtico líder docente debe ser al mismo tiempo visionario y pragmático, alguien que ejerce el liderazgo como un proceso de cambio y crecimiento continuos, a través de los medios idóneos para su consecución.

Un líder puede tener un ideal o un sueño, sin embargo debe contar con los medios para cristalizarlo. Si se cuenta con circunstancias y recursos creativos, hay mayores probabilidades de que surjan grandes líderes.

El líder pedagógico circunscribiría al nuevo paradigma un énfasis en la libertad para toda actividad creativa, para toda forma de auto expresión y de auto conocimiento. Sus metas debe magnificarlas. Un auténtico líder piensa en grande. Es un visionario que está firmemente convencido de que la única manera de construir una sociedad nueva consiste en cambiar la educación de las generaciones venideras. No obstante, el liderazgo educativo está llamado, dentro de la misma sociedad, a ser la fuerza necesaria para introducir ese cambio.

A. OBJETIVOS DEL LÍDER

Los objetivos del líder también deben ser a largo plazo. Por ello, un líder educativo tiene visión de futuro al plantear propuestas sobre la formación del "hombre del mañana" y no ser un simple "apaga fuegos" del momento. Sin embargo, podemos apreciar que la educación peruana, en términos generales, no está planificada a largo plazo y no se tiene claro un concepto ideal del ser humano y la sociedad.

Sin una base filosófica de estos temas, la educación, lejos de ser una formación integral, puede transformarse en instrucción, adoctrinamiento, amaestramiento o una práctica meramente artesanal. Existe, inclusive, no sólo en el Perú, sino también en

otras latitudes, una insatisfacción por la clase de educación imperante, que en nuestro país, la determina el gobierno que asciende al poder.

Subrayar ese punto débil es, precisamente, el primer gran paso que da el líder educativo. Es más, es capaz de contrastar la ingente magnitud de los poderes latentes en el ser humano, frente a los pobres niveles de aprendizaje que en once años de educación primaria y secundaria se alcanzan. Si el hombre utiliza una millonésima parte de su cerebro, si su memoria tiene tanta capacidad, si es capaz de relacionar 100 mil millones de neuronas entre sí, ¿por qué la educación formal, en lugar de desarrollar ese potencial, promueve muchas veces la aparición de mentes tan obtusas?. La investigación sobre el funcionamiento del cerebro y sobre la conciencia demuestran que, si queremos desarrollar el verdadero potencial humano, es preciso que cambiemos nuestra forma de educar.

El auténtico líder directivo y pedagógico es el primero en destacar el miedo existente a aprender, y la consecuente transformación que lleva consigo. Es quien pone el dedo en la llaga ante la dolorosa paradoja humana: un cerebro dotado de infinita plasticidad y capacidad de auto-trascendencia, pero igualmente susceptible de ser condicionado para observar una conducta auto-limitadora. Esto se hace evidente con los niños pequeños, quienes reconocen con claridad sorprendente los cambios emotivos del rostro y la voz humana, cuando son capaces de aprender perfectamente idiomas en poco tiempo, o cuando en los primeros años tocan con sumo virtuosismo instrumentos musicales.

B. OBSTÁCULOS PARA REALIZAR EL CAMBIO

En el contexto de la sociedad, apreciamos que los educadores a quienes gustaría introducir alguna innovación, cuentan con escasa autoridad, detentada por un Ministerio que establece programas fijos. Esto convierte a la educación en una de las instituciones menos dinámicas, menos pioneras de paradigmas, por muy detrás de las ciencias sociales y naturales, de la política, de los medios de comunicación colectiva y otros aspectos sociales.

Ello, hace que las instituciones de educación pública de primaria y secundaria, sean burocracias apoltronadas. Las instituciones privadas muchas veces están por encima de las posibilidades económicas de la mayoría de las familias, y tampoco es completamente seguro que ofrezcan una formación acorde con un cambio nuevo. El educador se halla maniatado ante una determinada escolaridad que se decide "desde arriba", como requisito para la vida competitiva, y que sólo un líder genuino es capaz de denunciar.

El líder pedagógico, debe situarse frente a su propio saber y ante su continuo perfeccionamiento, porque el perfeccionamiento intelectual supone la profundización en determinados campos del conocimiento, pero implica también la adquisición de una cultura general o humanista, como ideal de la formación humana completa. Nuestra educación no debe consistir en acumular información dispersa, sino en adquirir una visión de conjunto que nos capacite para comprender y transformar el mundo.

El sistema educativo, como entidad burocrática, ha reaccionado con una lentitud pasmosa frente al cambio operado en nuestras necesidades, mucho más lentamente que cualquier otra institución. A nivel nacional se percibe una falta de liderazgo educativo, lo cual no quiere decir que sí se necesite. Una de las causas es la falta de recursos humanos: el "educador" está contento cuando recibe su paga, pasa maquinando cómo subir de categoría y protestando sólo por los aumentos salariales. Rara vez se lo ve en actividades académicas, planteando soluciones a las problemáticas nacionales y realizando actividades que vayan más allá de la mera remuneración. Es por eso, que necesitamos líderes para el cambio, sino de toda la educación, que sea a partir de nuestras propias Instituciones Educativas, y este liderazgo, debe iniciarse por quien la dirige, por quien motivará el cambio a los demás que la conforman.

2.1.6 Urgencia de un cambio en el liderazgo educativo

La filosofía educativa del nuevo liderazgo pedagógico podemos denominarla educación integral. Este paradigma busca esculpir al ser humano en toda su dimensión y profundidad, y puede aplicarse tanto en los centros educativos como

fuera de ellos. El auténtico líder educativo tiene como objetivo primordial no sólo preparar a los individuos para que se valgan por sí mismos en una determinada "especialidad", sino, a persuadirlos y motivarlos para aprender a lo largo de toda la vida, de que sean capaces de escrutar las zonas profundas de su yo, de que aticen siempre su curiosidad y, de que fomenten el riesgo creativo sin importar las edades.

2.1.7 Liderazgo democrático

Cualquier aprendizaje supone una ordenación de los datos y una coherencia entre ellos. La visión del mundo del aprendiz se ensancha con cada nuevo aprendizaje, desde la lectura, la escritura, la geometría o una segunda lengua. Cada nuevo aprendizaje opera una especie de cambio de paradigma. Hay aprendizajes que podemos denominar como mera instrucción, que son un conjunto de habilidades teóricas y técnicas que dotan al individuo de las herramientas básicas para desempeñarse en la vida competitiva, y otros aprendizajes que podemos denominar cultura, que hacen crecer la conciencia y esculpir integralmente al ser humano.

En una sociedad cada vez más industrializada, la educación tiene una imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio donde exista un liderazgo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común. La eficacia es mayor, especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir, que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes o en los docentes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

El líder debe tener presente que, cuando trata de introducir un nuevo cambio, supone un cambio de aprendizaje que puede venir precedido por un período de tensión, confusión, ansiedad, o hasta malestar, dolor y miedo.

Aprender no es nunca lo que uno se espera. Cada paso en el aprendizaje es una nueva tarea, y muchas veces brota el miedo ante lo desconocido. Puede suceder que las creencias y los esquemas mentales se estremezcan, pero el coraje nos lleva hasta el punto de darnos cuenta de que seguir aprendiendo deja de ser una tarea aterradorante. Un verdadero educador es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuándo el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

Un maestro cerrado, es decir, autocrático, no puede ser un auténtico líder, porque no está abierto a la acción de sus seguidores, limitándose a detentar el poder y quizás a atiborrar de información a sus estudiantes. Éstos, como aprendices, se ven privados de participar.

El líder democrático es un maestro abierto, que respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus preguntas más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas" o cambios a la ligera.

2.1.8 Necesidad de un nuevo marco conceptual de liderazgo.

Ralph M. Stogdill, (1999), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Pensamos que los elementos que consideramos esenciales para un nuevo marco conceptual de liderazgo, podrían ser los siguientes:

- La creencia en la nobleza esencial del ser humano,
- El liderazgo orientado hacia el servicio,
- El propósito del liderazgo: transformación personal y social,
- El desarrollo de capacidades.

2.1.9 El propósito del liderazgo.

En la Teoría de la organización, encontramos el propósito del liderazgo, la teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la

estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización, (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas.

Afirmamos, como un elemento importante de nuestro marco conceptual, que la vida humana tiene un doble propósito, que da dirección y significado a la existencia. Este doble propósito consiste en promover los procesos continuos de la transformación personal y la transformación social. Cuando este proceso dual es reconocido y aceptado por el individuo como el objetivo de su existencia, provee una orientación fundamental para una vida activa y significativa.

El objetivo del primer aspecto de este doble propósito (el proceso de la transformación personal) consiste en convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, en la cual las dimensiones físicas, intelectuales y espirituales del individuo alcanzan su expresión más elevada y noble. Esto ocurre por medio de desarrollar capacidades específicas que armonizan con la nobleza esencial del ser humano.

Algunas de éstas son capacidades genéricas, tales como las capacidades de liderazgo. Otras son capacidades técnicas y son una expresión de los talentos particulares de cada persona, las cuales contribuyen a la pericia en los papeles específicos que él cumple en la sociedad.

El objetivo final del complejo proceso de la transformación social (el segundo aspecto del doble propósito, es la promoción de una civilización en progreso continuo, basado en los principios de la justicia, unidad y amor. La evolución de un “sistema social a la vez progresista y pacífico, dinámico y armonioso, un sistema que da rienda libre a la creatividad e iniciativa individual, pero basado en la cooperación y la reciprocidad” es por cierto, una tarea altamente compleja y desafiante que enfrenta la humanidad.

La transformación social tiene que ir acompañada de la transformación personal. No habrá transformación social si no hay cambio en los protagonistas del mismo.

2.1.10 Capacidades que debe desarrollar un líder.

El concepto de liderazgo no sólo requiere un nuevo concepto de liderazgo, también requiere un nuevo concepto de la persona. La idea tradicional de la persona ha sido una descripción de un elemento pasivo. La persona moral por ejemplo, es un buen ciudadano, alguien que no causa problemas, que acepta las cosas como son, que es un ejemplo del dicho: “A un buen niño se le ve, pero no se le oye”.

Las necesidades de nuestra época nos exige transformar este concepto en algo más activo, en el que la persona moral es un individuo que ha llegado a ser actor social consciente y activo, ocupado en realizar acciones que promuevan los procesos de la transformación personal y social.

Esto implica que una persona que ejerce el liderazgo ha de poseer ciertas capacidades para llevar acciones que contribuyen a la transformación y a la promoción del bien común. Este concepto de moralidad se concentra en lo que hace la persona moral y en las capacidades que necesita desarrollar para poder ser un actor social eficaz.

Capacidades que contribuyen a la transformación personal Chiavenato, I. (1995):

- La capacidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar el ego: la autoevaluación.
- La capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.
- La capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.
- La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas.
- La capacidad de oponerse a las bajas pasiones y tendencias egocéntricas.
- La capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basada en principios morales y éticos.
- La capacidad de pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones.

- Capacidades que contribuyen a mejores relaciones interpersonales:
- La capacidad de imprimir amor a los pensamientos y acciones propias.
- La capacidad de alentar a otros y transmitirla entusiasmo.
- La capacidad de participar efectivamente en la toma de decisiones colectivas (consulta).
- La capacidad de ser un miembro afectuoso y responsable de una familia.
- La capacidad de construir y promover la unidad en la diversidad.
- Capacidades que contribuyen hacia la transformación social:
- La capacidad de crear una visión de un futuro deseado basado en valores y principios compartidos y de articularla clara y sencillamente para que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.
- La capacidad de comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.
- La capacidad de contribuir al establecimiento de la justicia.
- La capacidad de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.
- La capacidad de servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar sus talentos y capacidades al servicio a la humanidad.
- La capacidad de percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada.

Hay que tener en cuenta que este marco conceptual de liderazgo no es final y definitivo. Más bien, es parte de un proceso de aprendizaje continuo basado en la

acción - reflexión - acción. A medida que diferentes personas y grupos tratan de aplicar el marco a sus vidas individuales y colectivas y luego compartan sus logros y dificultades, nuestra comprensión del marco se ampliará y evolucionará.

En resumen, podemos decir que el objetivo principal de este marco conceptual es el de facilitar un proceso sistemático de aprendizaje acerca del liderazgo, basado en la convicción de la nobleza esencial del ser humano, caracterizado por un espíritu de servicio, implementado a través de desarrollar las capacidades que permiten al individuo participar en los procesos de la transformación personal y colectiva, guiado por una continua investigación y aplicación de la verdad y fortalecido por una trascendencia, basada en un compromiso con principios eternos y la claridad de visión, pero con la idea, de que la transformación de su propia institución, es prioritaria.

2.2 Base teórica: Teorías sobre el liderazgo

Liderazgo y Gerencia son dos términos que a menudo se confunden. JHON KOTTER de la escuela de negocios de Harvard, dice que la Gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena Gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, organizar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. El liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos.

ROBERT HOUSE, de la escuela, WHARTON de la universidad de Pensilvania, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización, la gerencia consiste en implantar la visión y la estrategia dadas por los líderes, coordinar y dotar de personal a la organización y enfrentar los problemas cotidianos.

Definimos el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un

rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que lo ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo.

2.2.1 Teoría de los rasgos.

Cuando Margaret Thatcher era primera ministra de Gran Bretaña, con frecuencia se señalaba su liderazgo. Era descrita como segura, con voluntad de hierro, constante y decidida. Estos términos se refieren a rasgos y, sea que amigos y enemigos lo advirtieron en esos momentos, se convertirán en propugnadores de la teoría de los rasgos.

Los medios de comunicación defienden desde hace mucho las teorías de los rasgos del liderazgo, como distinguen a los líderes de quienes no lo son, analizando sus cualidades y características personales. Los medios de comunicación califican de líderes a Margaret Thatcher, Nelson Mandela, el presidente del grupo Virgin, Richard Branson, el fundador de Apple, Steve Jobs, el ex alcalde de Nueva York, Rudolph Giuliani, o el presidente de American Express, Ken Chenault, y los describen con términos como carismáticos, entusiastas y valientes. Pero los medios no son los únicos. Desde la década de 1930 se buscan atributos personales, sociales, físicos o intelectuales que describan y distingan a los líderes de los demás.

Los esfuerzos de las investigaciones por aislar los rasgos del liderazgo han terminado en puntos muertos. Por ejemplo, en una revisión de 20 estudios diferentes se identificaron casi 80 rasgos de liderazgo, pero solo cinco de ellos eran comunes en cuatro o más de las investigaciones. Si lo que se pretendía era identificar ciertos rasgos que siempre distinguieran a los líderes de los demás y a los líderes eficaces de

los ineficaces, la búsqueda fue un fracaso. Quizá era demasiado optimista creer que hubiera rasgos exclusivos y constantes que identificaran a todos los buenos líderes, no importa si dirigen al Daimler Chrysler, el coro Mormón del Tabernáculo, la tienda de deslizadores de Ted, la selección brasileña de fútbol o la Universidad de Oxford.

2.2.2 Teorías conductuales

La inhabilidad de “darle al clavo” en las teorías de rasgos, llevo a los investigadores a estudiar el comportamiento de ciertos líderes. Se preguntaban si había algo especial en la forma en que se comportaban los líderes eficaces. Por ejemplo, Morry Taylor, presidente de Titan International, y Tom Siebel, presidente de Siebel Systems, han dirigido sus empresas con éxito en momentos difíciles. Ambos manejan un estilo similar de liderazgo: enérgicos, intensos y autocráticos. ¿Se diría entonces que el comportamiento autocrático es un estilo conveniente para todos los líderes? En esta sección veremos cuatro teorías conductuales de liderazgo con el fin de responder esa pregunta. Pero hay que considerar las implicaciones prácticas de las teorías conductuales.

Si el enfoque conductual del liderazgo fuera acertado, debería tener implicaciones diferentes al enfoque de rasgos. Si este último hubiese atinado, habría dado el marco para seleccionar a las personas “correctas” para asumir los cargos formales en grupos y organizaciones. En contraste, si los estudios conductuales hubiesen revelado determinantes críticos en el comportamiento del líder, podríamos capacitar a las personas para ser líderes. La diferencia entre las teorías conductuales y de rasgos radica en sus premisas. Si las teorías de rasgos fuesen validas, los líderes serian innatos. Por otro lado, si hubiese conductas específicas que identificaran a los líderes, entonces podríamos enseñar el liderazgo, diseñaríamos programas que inculcaran estos patrones de conducta en quienes quisieran hacerse líderes eficaces. Este último camino era más atractivo, ya que significaban que se podrían aumentar los líderes. Si la capacitación funcionaba, el aporte de líderes sería inacabable.

2.2.3 Teorías de la contingencia

Linda Wachner tenía una reputación de ser una jefa muy exigente y durante varios años su estilo rindió frutos. En 1987 se convirtió en directora ejecutiva de Warnaco, una empresa de ropa con ventas de 425 millones de dólares al año, pero con problemas. Después de 14 años ella transformó a Warnaco en una empresa de 2,200 millones cuyos productos variaban de vaqueros Calvin Klein a trajes de baño Speedy.

A pesar de su estilo áspero que a menudo humillaba a los empleados enfrente de sus compañeros y que produjo una rotación apresurada de directivos, esto le funcionó durante casi toda la década de 1990. De hecho en 1993 la revista Fortune la llamó “La mujer de negocios más exitosa en Estados Unidos”. Pero los tiempos cambian y Wachner no lo hizo. Desde 1981 y la empresa comenzó desbaratarse, golpeada por una reducción de la demanda de sus productos y una participación en el mercado que se reducía con rapidez. El método duro de WACHNER y sus tácticas insolentes que habían hecho salir a muchos ejecutivos eficaces, ahora le enajenaban la voluntad de acreedores, proveedores y empleados. En junio de 2001, Warnaco se amparó en las leyes de quiebra y cinco meses después el consejo directivo de la empresa despidió a Wachner.

2.2.4 Teoría de los recursos cognoscitivos

Recientemente, FIEDLER y su colega JOE GARCÍA volvieron a formular la teoría original del primero. En concreto, se centraron en la influencia del estrés como una forma de desventaja situacional y como la inteligencia y la experiencia de un líder afecta su reacción al estrés. Fiedler y García encontraron que las facultades intelectuales del líder se correlacionan de forma positiva con su desempeño en situaciones relajadas y de forma negativa en situaciones tensas. Por el contrario, la experiencia del líder guarda una relación negativa con el desempeño cuando la tensión es poca y positiva en las situaciones de mucho estrés. Por tanto, de acuerdo con FIEDLER y GARCÍA, el nivel de estrés, de la situación determina si la

inteligencia y la experiencia del individuo van a contribuir al desempeño del liderazgo.

A pesar de su novedad, la teoría de los recursos cognoscitivos ha acopiado un conjunto sólido de apoyo documental; es decir, en situaciones de alto estrés, los individuos inteligentes desempeñan peor su función de liderazgo que otros líderes no tan brillantes. Cuando hay un bajo nivel de estrés, los más experimentados se desempeñan peor que los inexpertos.

2.2.5 Teoría situacional de Hersey y Blanchard

PAUL HERSEY y KEN BANCHARD concibieron un modelo de liderazgo que ha ganado muchos seguidores entre los especialistas del desarrollo administrativo. Este modelo, llamado Teoría del Liderazgo Situacional (TLS), se a incorporado a programas de capacitación para el liderazgo en 400 de las 500 empresas de la revista Fortune, y cada año a más de un millón de administradores y directores de una gran variedad de empresas se les enseña elementos básicos.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que se enfoca en los seguidores. Para que el liderazgo sea eficaz hay que escoger el estilo correcto que según HERSEY y BLANCHAD depende de la madures de los seguidores. Antes de avanzar, necesitamos aclarar dos puntos: ¿Por qué nos enfocamos en los seguidores? ¿Qué se entiende por madurez?

El énfasis en los seguidores en cuanto a la eficacia de los seguidores de liderazgo obedece al hecho de que son ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin importar lo que el líder haga, su eficacia depende de las acciones de sus seguidores. Este es un punto muy importante que en la mayoría de las teorías del liderazgo a sido ignorado o desestimado. El concepto madurez, definido por HERSEY y BLANCHAD, se refiere a la medida en que las personas tienen la habilidad y la disposición de cumplir con una tarea específica.

La teoría del Intercambio del Líder y miembros (ILM) señala que por obra de las presiones del tiempo, el líder establece relaciones especiales con ciertos miembros del grupo, que forman su camarilla: confía en ellos, les presta una atención desproporcionada y son objeto de privilegios. Los demás están en la periferia: tienen una parte menor del tiempo del líder, menos de las recompensas preferidas que este controla y sus relaciones con él son de autoridad formal.

La teoría propone que al principio de la interacción del líder y un seguidor, aquel clasifica implícitamente a éste en la camarilla o la periferia. Esta relación se mantiene relativamente con el paso del tiempo. No está claro como escoge el líder a unos sobre otros, pero hay pruebas de que los líderes tienden a escoger a su camarilla por tener actitudes y características semejantes a las suyas, o bien porque son más competentes que los otros. Un punto clave es que si bien él escoge, es el jefe, su clasificación depende de las características de los seguidores.

2.3 Teoría de la Ruta – Meta de House

La teoría del camino - meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de la Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura. Este enfoque propone vaticinar la eficacia del liderazgo en diferentes situaciones, como en los anteriores enfoques revisados.

En este enfoque se postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente, por la capacidad de estos para tener un desempeño productivo y por su grado de satisfacción. La teoría se denomina Trayectoria - Meta, ya que se centra en la concepción que tienen los seguidores de las metas de trabajo y de su desarrollo, siendo el líder quien influye en ellos haciéndolos que perciban de alguna manera esas metas, además de las trayectorias para poder alcanzar esas metas.

El líder tiene como misión el ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean

compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión “camino - meta” deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción; en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño.

Como fundamento a este enfoque se encuentra la teoría de las expectativas, en la cual se afirma que las actitudes, la satisfacción en el trabajo, la conducta y el esfuerzo en el puesto de un individuo se pueden predecir si se conoce lo siguiente: El grado en el que se considera al puesto o a la conducta, resultado de diversos aspectos (expectativas) que son trayectorias hacia la meta, y las preferencias por esos resultados (valencias) que son el atractivo o recompensas de la meta.

De esta manera se cree que cuando los individuos se sienten satisfechos con sus puestos, es porque creen que sus resultados están siendo productivos; así mismo cuando creen que el resultado de su esfuerzo será deseable, los subalternos trabajan con todo su empeño. Lo anterior supone que el líder motiva a sus subalternos, dependiendo de su estilo de liderazgo e influyendo en las expectativas (trayectoria hacia la meta) y en las valencias (atractivo o recompensas de la meta).

Las recompensas para subalternos deben ser puestas al alcance de ellos, así como también deben estar condicionadas por el logro de metas específicas. El líder debe informar a los subalternos acerca del tipo de conducta deseado que obtenga por resultado el logro de la meta, a lo que se le denomina aclaración de la trayectoria.

En esta teoría se involucran cuatro tipos específicos de conducta del líder: directiva, de apoyo, con participación y de logro, y tres tipos de características o actitudes de los subalternos: satisfacción en el puesto, aceptación hacia el líder, expectativas de esfuerzo, desempeño y recompensa.

El líder directivo: Informa a sus subalternos o seguidores lo que se espera de su esfuerzo.

El líder de apoyo: Se desenvuelve en un ambiente de igualdad de circunstancias con todos sus subalternos.

El líder Participativo: Interactúa con sus subalternos y aprovecha sus ideas antes de tomar una decisión.

El líder con orientación al logro: Traza metas retadoras, impulsando el progreso de sus subalternos y esperando que se desarrollen al más alto nivel.

Estos cuatro estilos se pueden llevar a la práctica por un mismo líder en diferentes situaciones; ya que van en contra de la idea de Fiedler en lo que se refiere a la dificultad de alterar el estilo.

El enfoque de la Trayectoria - Meta proporciona más flexibilidad que el modelo de Fiedler. Existen dos proposiciones de la Trayectoria - Meta: La primera postula que para que la conducta de un líder sea satisfactoria y aceptable, el subalterno debe percibir esa conducta como fuente de satisfacción presente o futura.

La segunda postula que para que la conducta del líder sea motivadora, esta debe hacer que la satisfacción de las necesidades de los subalternos actúe en función del desempeño eficaz, además de proporcionar la guía, claridad de dirección y recompensas necesarias para lograr un desempeño eficaz.

El líder además de proporcionar orientación y consejo a los subalternos acerca de la manera para obtener recompensas, debe ayudar a aclarar sus expectativas; así como reducir las barreras que se susciten en el logro de las metas. Dos tipos de variables situacionales se involucran en las Trayectoria - Meta; las características personales de los subalternos y las presiones del medio ambiente a las que se enfrentan los subalternos al tratar de conseguir las metas de trabajo. Actualmente, uno de los

acercamientos al liderazgo más respetados es la teoría de la trayectoria a la meta, desarrollada por ROBERT HOUSE, que es un modelo de contingencia de liderazgo que toma los elementos básicos de la investigación del liderazgo de la estatal de Ohio sobre la iniciación de estructura y la consideración, y la teoría de las expectativas de la motivación.

La esencia de la teoría de la trayectoria a la meta es que el trabajo del líder consiste en ayudar a sus seguidores a cumplir sus objetivos y darles la dirección y el apoyo que necesitan para asegurarse que sus metas sean compatibles con las metas de la organización. La expresión trayectoria a la meta se deriva de la convicción de que los líderes eficaces aclaran el trayecto para que los seguidores vayan de donde están a la consecución de sus metas laborales y reducen los escollos para que su paso por el camino sea más fácil.

Es la que vamos aplicar para el proyecto de investigación. En la actualidad es uno de los enfoques más respetados para comprender el liderazgo. Desarrollada por Robert House es un modelo de contingencia que extrae elementos claves de investigación del liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio y la teoría motivacional de las expectativas.

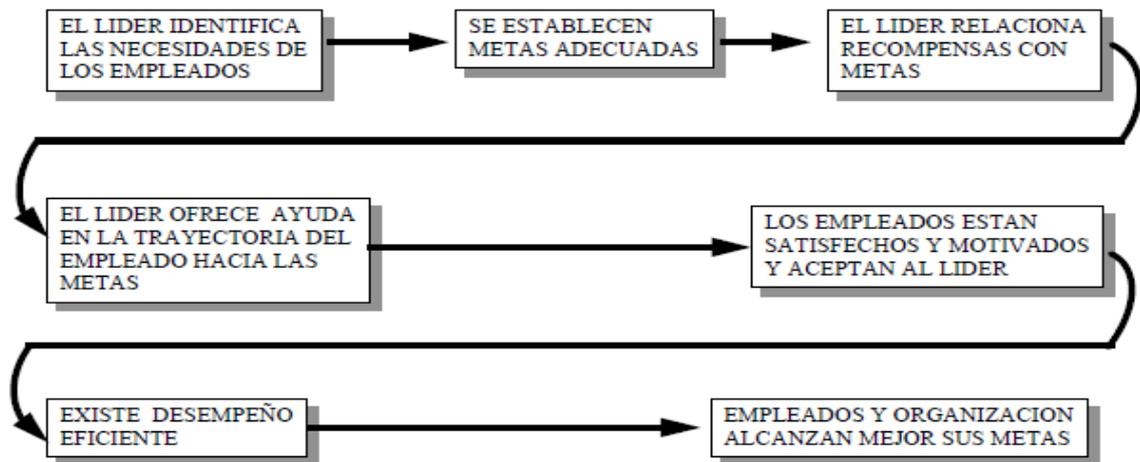
La esencia de la teoría es que el rol del líder debe apoyar a sus subalternos para alcanzar sus metas, y proporciona la dirección necesaria o el apoyo para asegurarse sus metas.

El término “ruta – meta” se deriva de la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo y que la jornada por el camino sea más fácil al reducir obstáculos y dificultades.

Según esta teoría, el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo contemplan como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para satisfacción futura. El comportamiento de un líder es motivante en la

medida que hace la satisfacción – necesidad del subordinado sea contingente a un desempeño efectivo y proporciona la asesoría, guía, apoyo y recompensa necesaria para un desempeño efectivo.

FIGURA N° 01:
Modelo de Trayectoria - Meta



Es de suma importancia la percepción que tengan los subalternos de su propia capacidad; ya que a medida que esta es más alta en relación con las exigencias de la tarea, habrá menos probabilidad de que sea aceptado un estilo directivo por parte del líder.

Este modelo integra varias etapas de un proceso de liderazgo que se consideran:

Establecimiento de Metas:

El establecimiento de metas desempeña un papel central en el proceso de Trayectoria Meta. Consiste en el establecimiento de estrategias y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a largo plazo como a corto plazo. Ofrece una medida de qué tan a largo plazo como a corto plazo. De la misma forma, ofrece una medida de qué tan bien los individuos y los grupos están cumpliendo con las normas de desempeño.

La teoría subyacente en la explicación del establecimiento de metas es que el comportamiento humano está dirigido hacia el logro. Los miembros del grupo

necesitan sentir que tienen una meta valiosa, que puede ser alcanzada con los recursos y el liderazgo disponible. Sin metas, los distintos miembros del grupo van por diferentes caminos. Las dificultades se presentan en tanto no exista una comprensión común de las metas que se buscan.

El proceso del establecimiento de metas requiere cuando menos cuatro pasos: definir las metas, establecer metas específicas, hacerlas desafiantes y dar retroalimentación acerca de su cumplimiento.

1) Definición de Metas:

Una adecuada definición de metas requiere que el líder explique los propósitos que existen detrás de ellas y la necesidad de conseguirlas. Cualquiera que sea la situación, la gente necesita metas que le sean importantes, para que se sienta completamente motivada.

2) Metas Específicas:

Las metas deben ser tan específicas como sea posible, para que los empleados sepan cuándo se alcanzan. No es suficiente decir: “haz lo mejor que puedas”, porque esa clase de meta no es suficientemente específica para la mayoría de las personas.

3) Dificultades de las Metas:

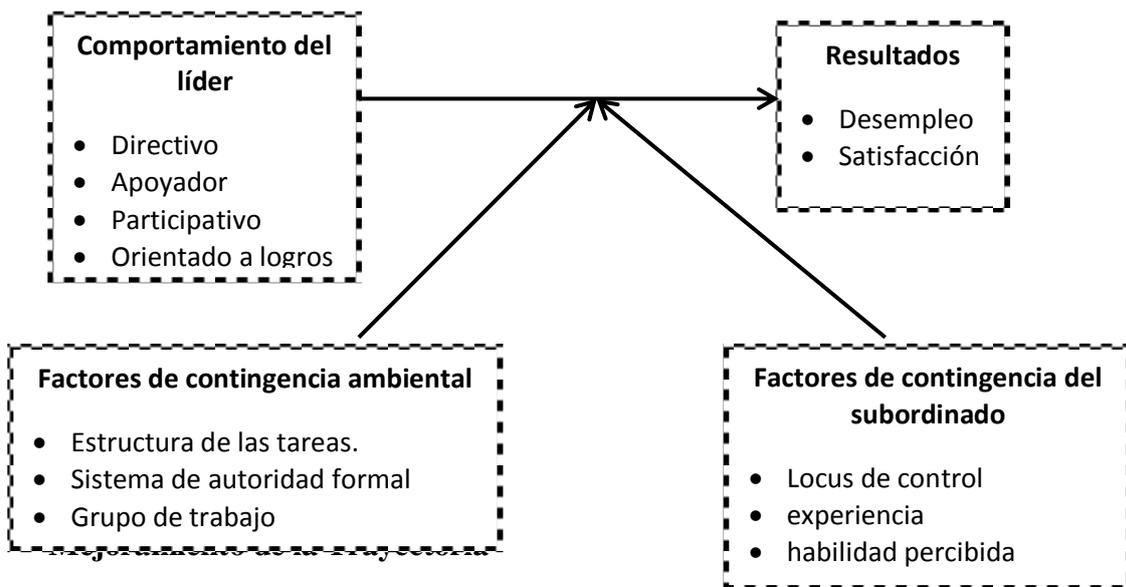
Hasta cierto punto es sorprendente que la mayoría de los empleados trabajen más cuando tienen metas difíciles de cumplir, que cuando tienen metas fáciles. Las metas difíciles ofrecen un reto que atrae el deseo de logro de los empleados. Sin embargo, para lograr el cumplimiento de metas difíciles, los gerentes usualmente invitan a los empleados a participar en el proceso del establecimiento de metas. De esta manera, los empleados adoptan un compromiso consciente de alcanzar la meta.

4) Retroalimentación sobre el Avance hacia las Metas:

Cuando la gente tiene metas bien definidas, necesita retroalimentación acerca de qué también las está alcanzando. De otra manera está “trabajando en la oscuridad” y no tiene forma de saber qué tanto éxito logró. Los equipos de jugadores necesitan saber sus anotaciones para que se mantengan motivados, y lo mismo puede decirse de un equipo de trabajo en la línea de producción o en la oficina. La retroalimentación sobre el trabajo tiende a propiciar un mejor desempeño, y la retroalimentación auto generada es particularmente una herramienta poderosa de motivación.

FIGURA N° 02

Modelo Simplificado de la Teoría del Camino - Meta.



Los pasos que implica el establecimiento de metas representan solamente la mitad del proceso de liderazgo de trayectoria - meta. Los líderes también necesitan considerar algunos factores contingentes (tales como las características de la personalidad del empleado y la naturaleza de la tarea), antes de decidir que hacer para facilitar la trayectoria hacia la meta.

De esta manera, los líderes deben tomar en cuenta el proporcionar a sus empleados tanto apoyo a la tarea como el apoyo psicológico. Ellos apoyan en la tarea cuando

ayudan a integrar los recursos, presupuestos, poder y otros elementos que son esenciales para que el trabajo se realice. Igualmente importante es que también pueden suprimir las limitaciones del ambiente que algunas veces inhiben el desempeño del empleado, o mostrar influencia en los niveles más altos y ofrecer reconocimiento contingente al esfuerzo y desempeño eficaces. Pero también es necesario el apoyo psicológico. Los líderes deben alentar a la gente a que desee realizar el trabajo.

En contraste con el punto de vista de Fiedler del comportamiento de un líder, House supone que los líderes son flexibles. La teoría de la ruta – meta implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera de los estilos de liderazgo dependiendo de la situación.

2.3 Teoría del Camino Meta para la Eficacia del Liderazgo:

House propone en esta teoría que la conducta del líder es aceptable y satisfactoria para los subordinados en la medida que éstos la conciben como una fuente de satisfacción.

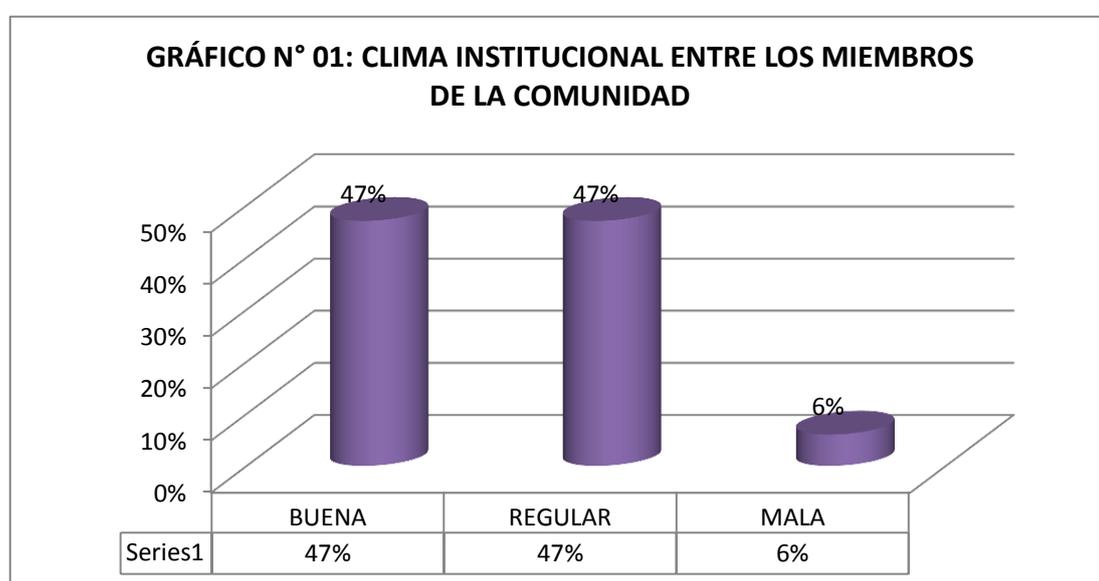
La clave de esta teoría es que el líder influye en la ruta entre conducta y meta. Lo hace definiendo la participación de los miembros del grupo en el establecimiento de metas, promoviendo la cohesión grupal y el esfuerzo en equipo, incrementando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño laboral, reduciendo tensiones, fijando expectativas claras y haciendo todo lo posible por satisfacer las expectativas de los individuos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y PROPUESTA

En este capítulo verificamos los resultados de la investigación comprobamos la hipótesis con la aplicación de un cuestionario a 19 padres de familia y ficha de observación a 04 docentes de la Institución Educativa.

3.1. Análisis e interpretación de los resultados

3.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada a los docentes y padres de familia.



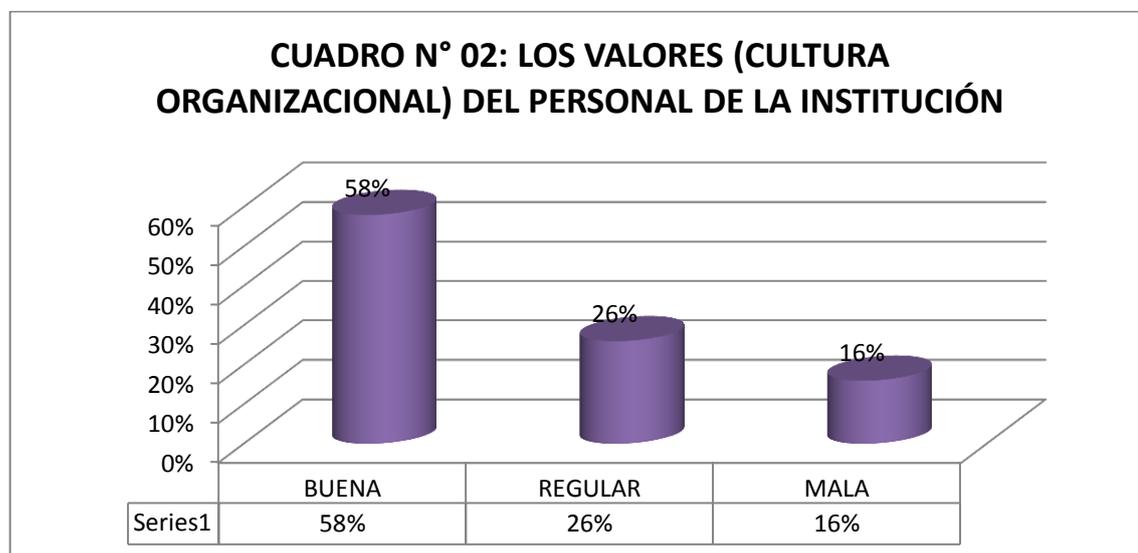
Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANALISIS E INTERPRETACION

Los docentes y padres de familia refieren que el clima institucional entre los miembros de la comunidad educativa es bueno en un 47% regular con un 47% y un mínimo de 6% refiere que es mala.

Como resultado del análisis se puede apreciar que entre los agentes educativos existe un deficiente clima institucional que no es muy grave pero que con la intervención del director podría mejorarse esta problemática.

También se ha podido apreciar que hay poco diálogo, comunicación entre el personal que labora en la institución, no hay trabajo en equipo, el director sola decide y no delega funciones.



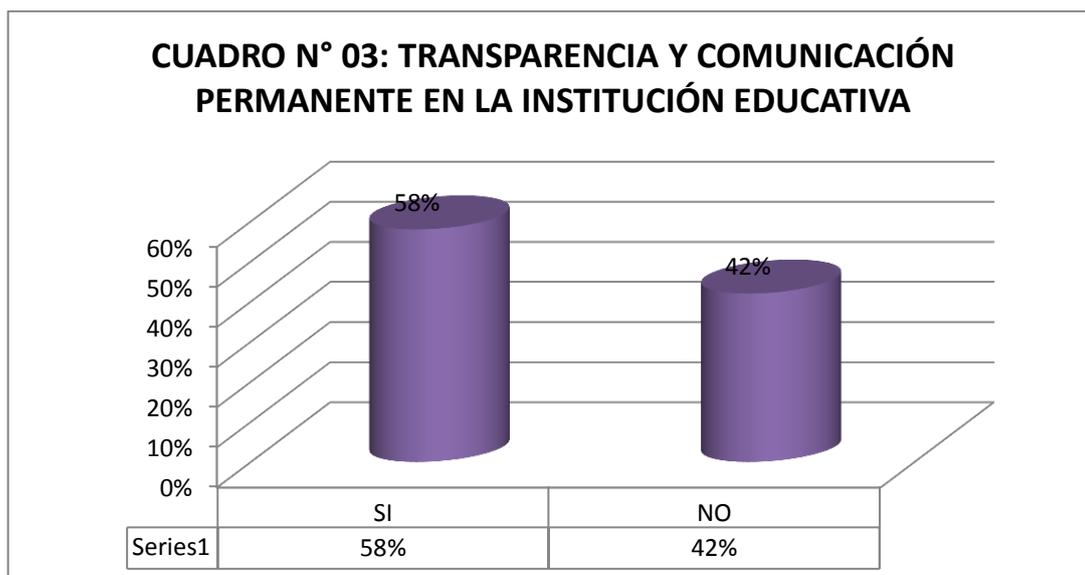
Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012

ANALISIS E INTERPRETACION

Al respecto, los encuestados manifestaron que los valores, (cultura organizacional) del personal de la institución en un 58% son buenos, el 26% refiere que los valores del personal de la institución son regular y un 16% opina que es mala.

El directivo tiene que educar con el ejemplo, sino pierde su autoridad. El directivo, tiene que ser moral, horizontal y practicar los valores como el respeto y la puntualidad. La plana directiva de la Institución carece de este último valor.

Los Valores buscan alcanzar la dignidad de la persona humana que es el principal elemento ordenador de la sociedad y crear condiciones propias para una vida digna, exigiendo el cumplimiento para todos y cada uno de sus más elementales derechos



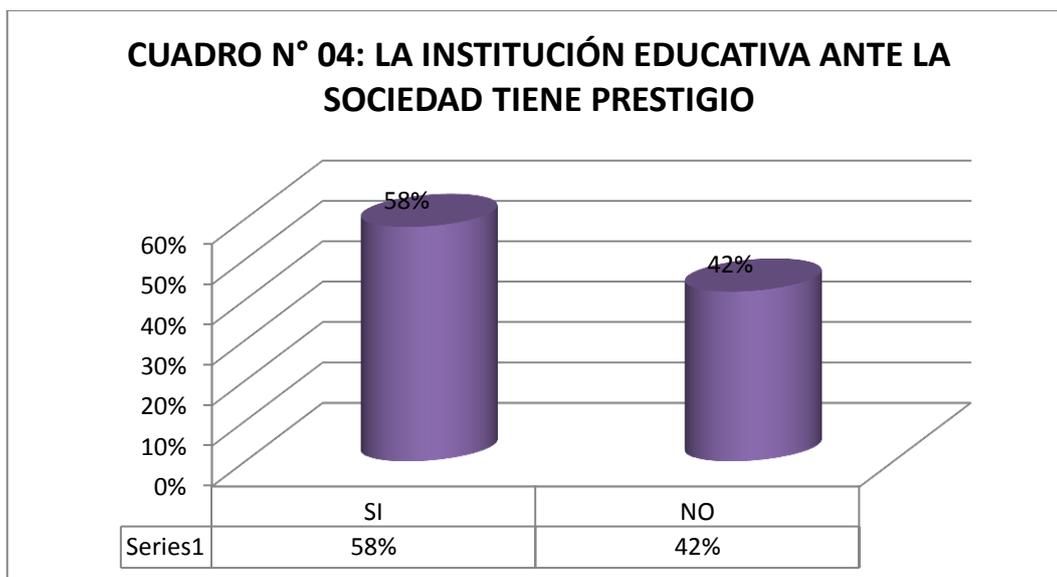
Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANALISIS E INTERPRETACION

A la pregunta ¿Existe transparencia y comunicación permanente en la Institución Educativa?, estos respondieron de la siguiente manera, sí, en un 58% y un 42% no

Frente a lo mostrado se puede corroborar que los niveles de comunicación son deficientes ya que el 42% manifiesta que no existe transparencia y comunicación, por lo que se hace necesario ejecutar acciones de concientización tendientes a descubrir lo significativo que es mantener una comunicación fluida.

Por lo tanto, es necesario desarrollar habilidades comunicativas con la comunidad educativa, mediante el uso de estrategias adecuadas que les permita fluidez, coherencia, pertinencia y nitidez.

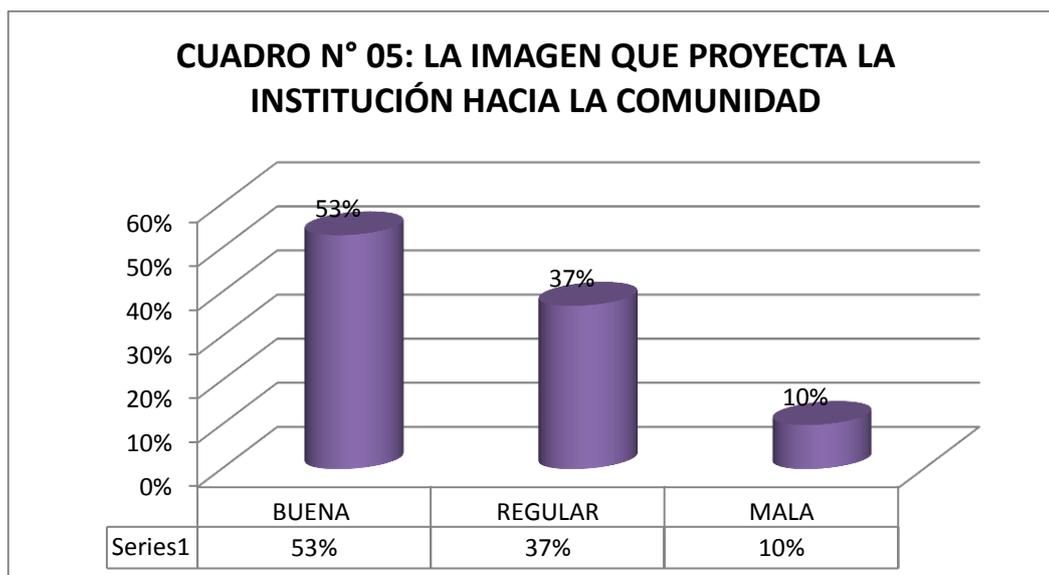


Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANALISIS E INTERPRETACION

Los encuestados respondieron de la siguiente manera, sí, la Institución Educativa ante la sociedad tiene prestigio un 58 % y un 42% manifiesta que no tiene renombre

Podemos deducir de los porcentajes que los padres de familia consideran que la Institución Educativa no posee un adecuado prestigio hacia la comunidad, es consecuencia de una deficiente gestión tanto pedagógica como administrativa.



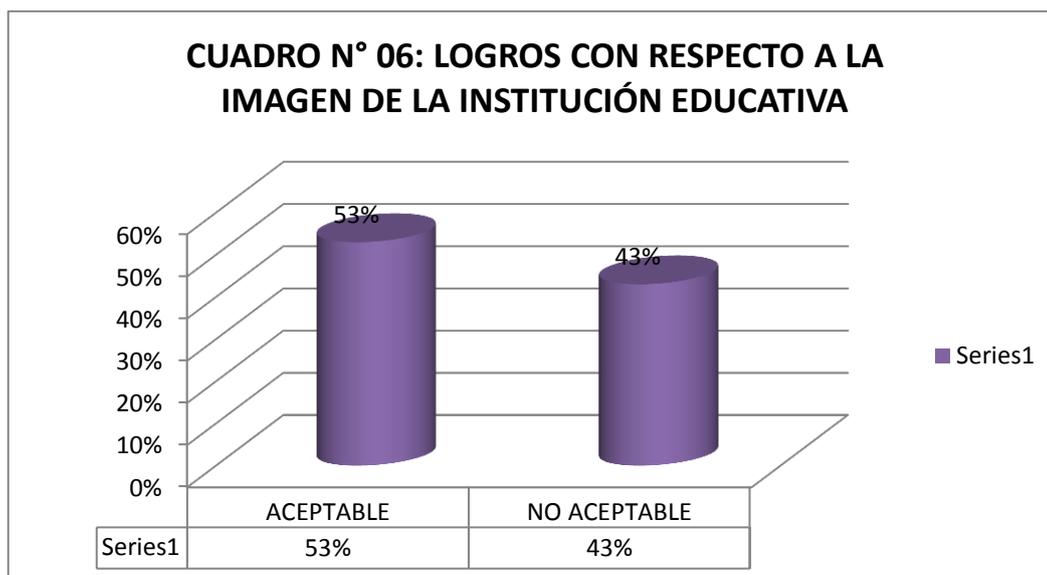
Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANALISIS E INTERPRETACION

Al respecto los padres de familia y docentes manifestaron en un 53% que la imagen que proyecta su institución hacia la comunidad es buena, el 37% respondieron que es regular y mala 10%

En el caso de la I.E, la imagen que proyecta se puede mejorar solo si se mejora el producto que vienen a ser los estudiantes que deberían reunir las competencias necesarias para un mundo globalizado y de calidad total

La imagen no es un hecho estático, sino dinámico que es afectado por otros hechos y acciones. Sufre el paso del tiempo y puede perder vigencia como símbolo de referencia.



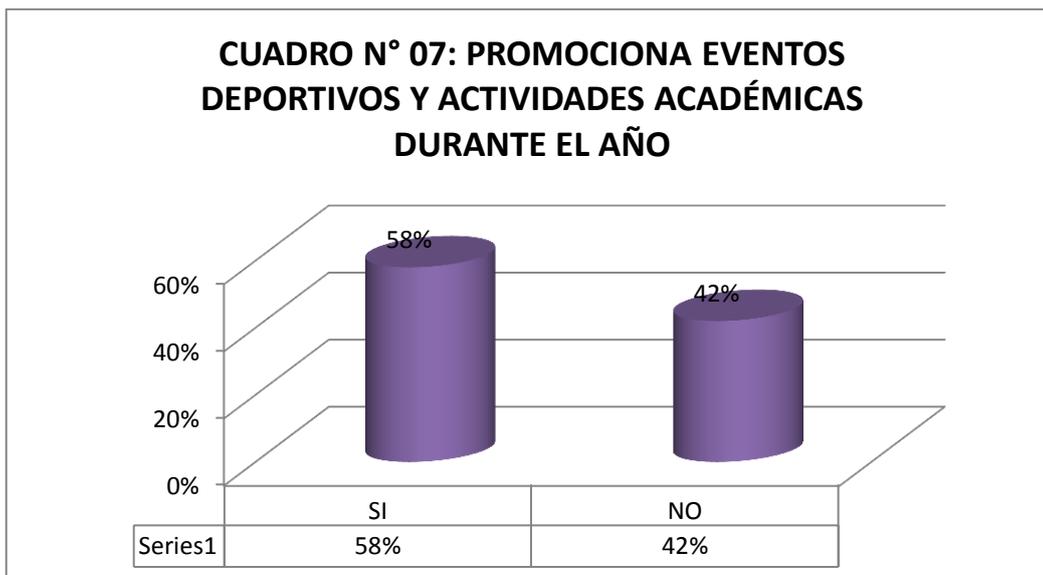
Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En esta idea los padres de familia y docentes respondieron que es aceptable en un 53% y no en un 47%.

Los Padres de familia consideran que si de alguna manera se ha conseguido logros con respecto a la imagen que proyecta la I.E

Entonces existe una deficiencia en cuanto a comunicar los logros y aciertos de la institución educativa, esto ira acompañado en un detrimento en cuanto a la imagen institucional.

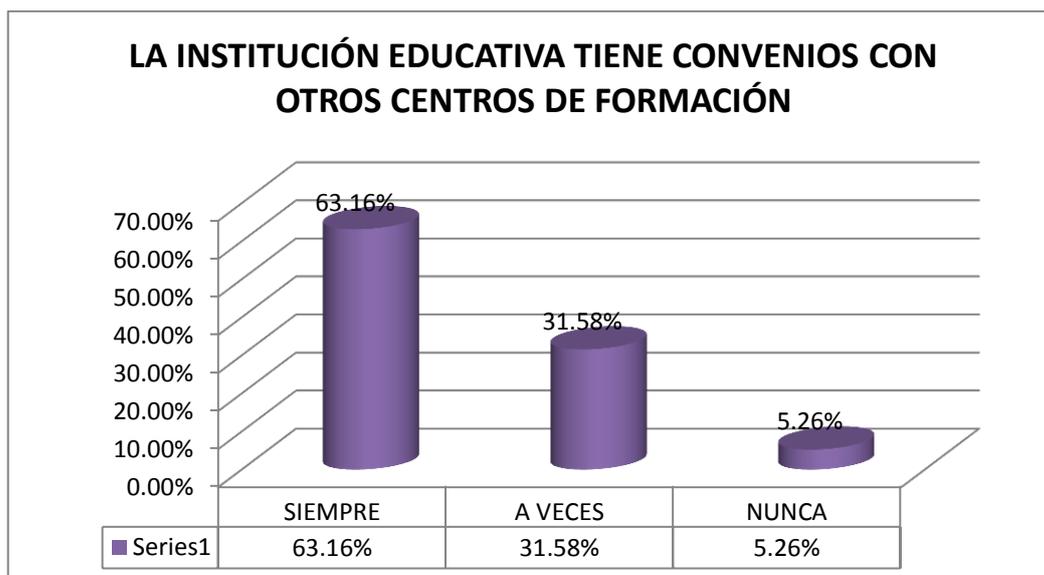


Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al respecto se manifestaron los encuestados que sí, se promociona sus eventos deportivos y actividades académicas durante el año en un 58% y no promociona sus eventos deportivos y actividades académicas durante el año 42%,

El Directivo no motiva a los padres de familia a cerca de la participación de los estudiantes en actividades deportivas y culturales, para lograr su apoyo por eso, es muy importante promover la .participación en eventos deportivos y en concursos de juegos florales sería una ventaja para mejorar la imagen Institucional.

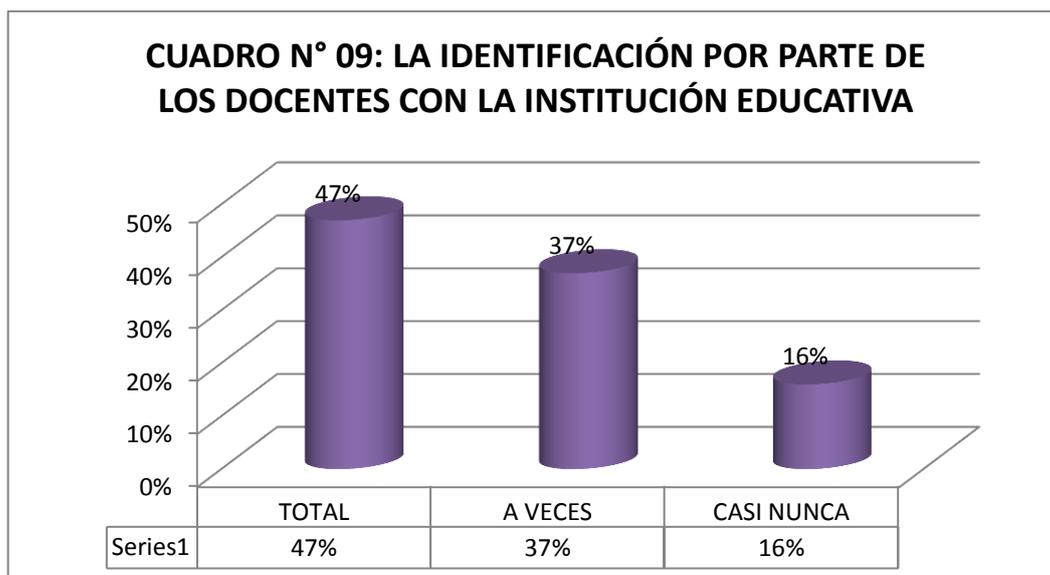


Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Frente a este postulado los padres de familia y docentes respondieron siempre tiene convenios con otros centros de formación la Institución Educativa en un 63,16 %, a veces 31,58% y nunca 5,26%.

Se ha conseguido convenios con la municipalidad de la provincia de Celendín para mejorar el cerco perimétrico y materiales educativos y con la comisaría del sector que proporciona un efectivo en las horas de salida y entrada de los niños y niñas



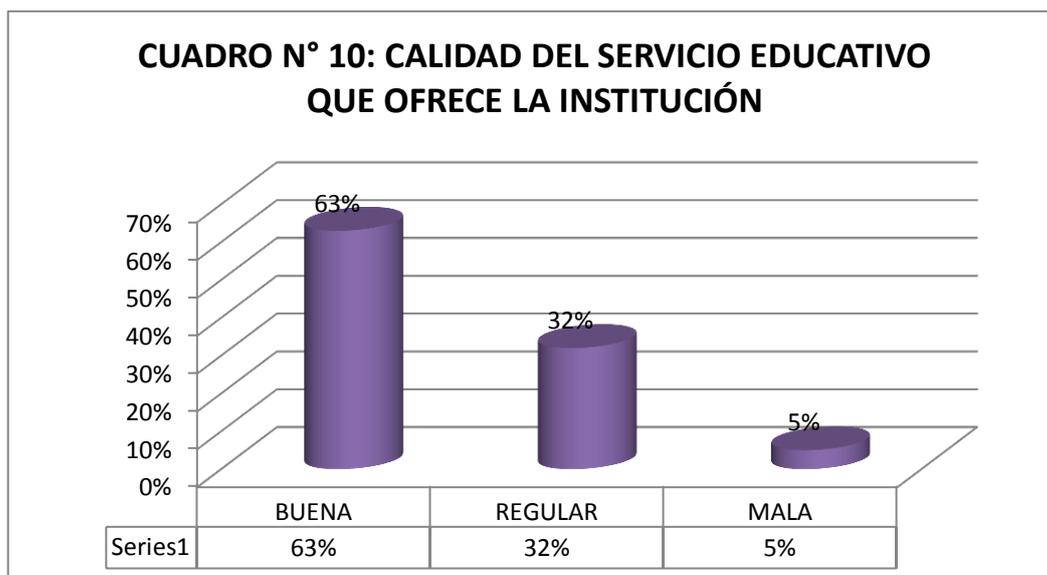
Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro se observa que el 47% de docentes y padres de familia manifiestan que sí, es buena la identificación con su institución educativa y se sienten totalmente comprometidos, el 37% se sienten regularmente comprometidos y finalmente, el 16% sostiene que se siente comprometido en ciertas ocasiones.

Como se aprecia en los resultados un buen porcentaje tanto de padres como de docentes no se identifica con su institución, todo esto debido a las discrepancias con la plana jerárquica considerando estos que no se encuentran representados por ésta

Es pertinente entonces implementar el modelo de liderazgo Democrático para mejorar la imagen institucional.

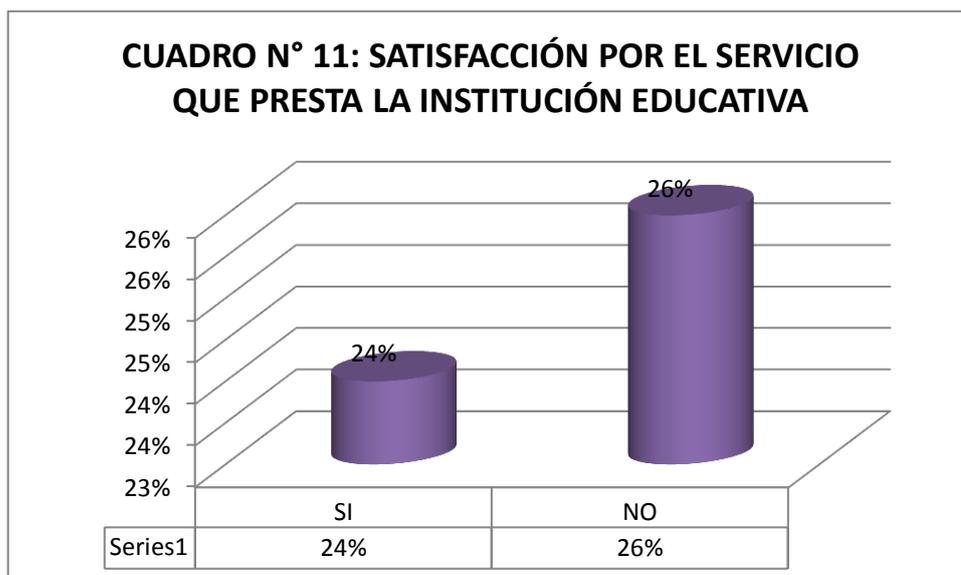


Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro se observa que el 63 % de padres de familia y docentes manifiestan que la calidad del servicio educativo que ofrece la Institución Educativa es buena, el 32 % manifiestan es regular y un mínimo 5% es mala

Este indicador. Considera, por un lado la dimensión académica, referidos sobre todo al desempeño docente. Por otro lado evalúa, la calidad de los servicios administrativos que brinda la institución a los estudiantes. esto se debe a que el personal docente y el directivo, no se capacitan para mejorar sus estrategias de trabajo , por innovar su calidad educativa y poder brindar un servicio educativo eficiente y eficaz

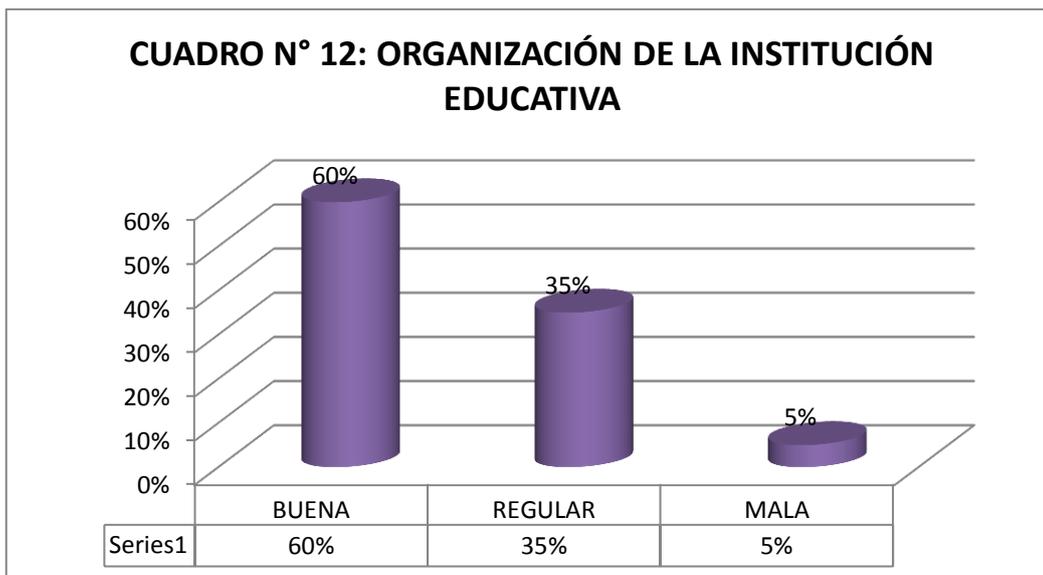


Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Un 74% promedio del público usuario investigado muestra su satisfacción con el servicio que presta la institución educativa por su cumplimiento eficiente tanto en el aspecto pedagógico como el administrativo; sin embargo, los restantes 26%, promedio del público usuario investigados, señalan que sienten insatisfacción por el servicio recibido de la institución educativa dada a su ineficiencia permanente mostrada en sus servicios, en sus interacciones poco comprensivas, carentes de orientación y ayuda en sus demandas circunstanciales, por su desatenta y monotonía mostradas, por la carencia de algunos valores entre ellos la puntualidad. En general por su deficiente cumplimiento en sus funciones, carentes de calidad y poca transparencia mostrada al público usuario.

Lo cual amerita, por lógica un diseño o propuesta que permita resolver el problema de baja calidad de servicios prestados por la Institución Educativa.



Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

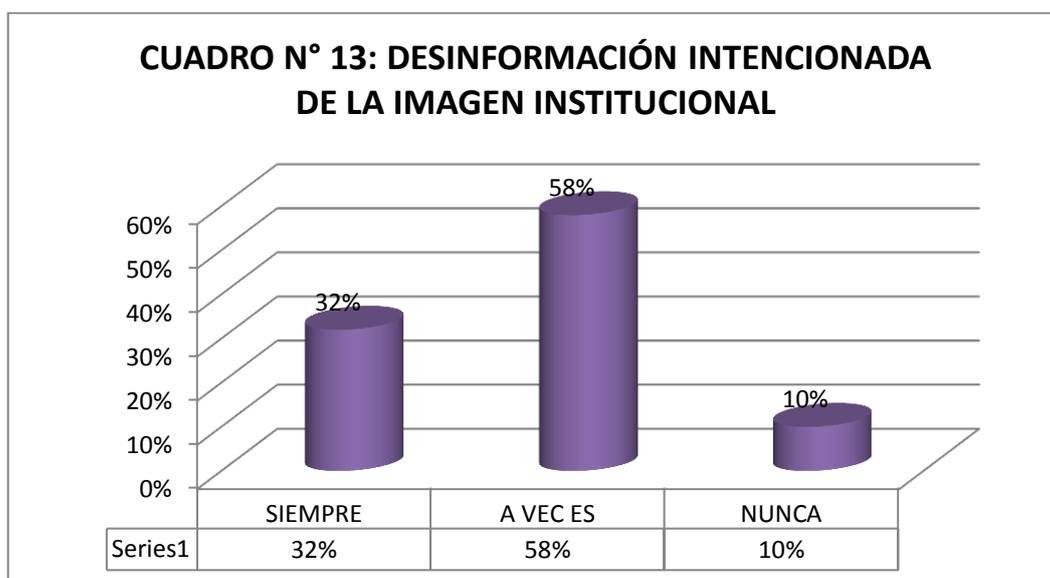
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el presente cuadro se observa que el 60 % de padres de familia y docentes manifiestan que la organización de la Institución Educativa es buena, el 35 % que es regular y un mínimo 5% sostiene que la organización es mala

Hay descontento por los docentes y padres de familia, porque hay imposición del directivo quién impone sus ideas, hay descoordinación con padres de familia y falta de comunicación, lo que da lugar a la insatisfacción y baje la imagen Institucional.

La organización debe buscar el máximo rendimiento de la tarea educativa, con un mínimo de esfuerzo y en el menor tiempo posible. Debe ser bien planeado, interpretado, y estructurado en función de la legislación y criterios científicos y tecnológicos del sistema educativo. Con criterio social se debe buscar el mejor contacto del agente que educa y el sujeto que recibe la influencia educativa.

El directivo debe hacer conocer la misión y visión de Institución, tanto con el personal que labora, como de los padres de familia. Logra el compromiso de docentes, autoridades y padres de familia para el logro de metas y actividades, propuestas en los documentos de gestión y pedagógicos de la Institución.



Fuente: Encuesta a docentes y padres de familia. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Por lo manifestado, los padres de familia y docentes respondieron de la siguiente manera Existe desinformación intencionada de la imagen institucional en un 32%, a veces sí, en un 58% y nunca en un 10%.

La desinformación intencionada en un porcentaje predominante del 58% preocupa por las consecuencias negativas en la imagen institucional .Esta se manifiesta por el uso de mentiras, la omisión, la sobre información, la generalización y la desorganización del contenido. Su finalidad es manipular la información, para influir en las opiniones y reacciones de las personas.

**CUESTIONARIO
PLANA DOCENTE Y LIDERAZGO**

CUADRO 14

Toma de decisiones del personal directivo en la Institución Educativa

Indicadores	Muestra dominio de liderazgo		Logra que todos participen activamente		Sabe tratar problemas con tino		Acepta la corrección y asume sus errores		Programa actividades de proyección social		Utiliza ideas que le sugieren		Acepta y respeta la opinión del otro		Muestra disposición para el diálogo	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	-	-	1	80	-	-	-	-	-	-	-	-	4	80	-	-
Regular	2	40			1	80	3	40	1	20	4	80	1	20	4	80
bueno	3	60	4	20	4	20	2	60	4	80	1	20				
Muy bueno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	20
Total	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100

Fuente: Encuesta a docentes y personal administrativo. Octubre, 2012. (3 docentes un director y un personal administrativo)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 14 correspondiente a la toma de decisiones del personal directivo se observa que existe un porcentaje mayoritario 60% muestra de liderazgo, Se tiene que un porcentaje del 80% de los docentes manifiesta que el director no logra que todos los agentes educativos participen.

En un mismo porcentaje mayoritario del 80% se entiende que el director no acepta la corrección y asume sus errores Existe un 20% que manifiesta que el director si acepta la corrección y asume sus errores

En un porcentaje del 80% los docentes manifiestan que el director no toma en cuenta las ideas que le sugieren los docentes o padres de familia

Existe un mínimo porcentaje del 20% en que se expresa que el director si utiliza las ideas que le sugieren los docentes.

En un mismo porcentaje del 80% el director no acepta y respeta la opinión del otro esto demuestra que existe poca tolerancia ante distintas opiniones.

Un mínimo porcentaje del 20% opina que el director si acepta y respeta la opinión del otro

En un mismo porcentaje del 80% el director no muestra disposición para el diálogo

De lo que se desprende que el personal directivo no toma en cuenta las decisiones con el grupo de trabajo, ya que en un mayor porcentaje es negativo.

Por lo que se aprecia una disposición del director para una gestión tradicional y conservadora en la conducción de la institución.

CUADRO 15

Liderazgo del personal directivo

Indicadores	Está atento a las necesidades del otro		Frente al conflicto sabe dinamizar la situación		Es creativo y constructor		Promueve un clima positivo potenciando el diálogo		Sabe delegar funciones		Se promueve el trabajo en grupo		Demuestra tener formación permanente		Dentro de la I.E. práctica valores	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60-	2	40	-	-	-	-
Regular	2	40	2	40	1	20	1	20	2	40			2	40	1	20
bueno	3	60	3	60	4	80	4	80	3		3	60	3	60	4	80
Muy Bueno	-	-	-	--	-	-	-	-	-	-	-	-	-	--	-	-
Total	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100

Fuente: Encuesta a docentes y personal administrativo. Octubre, 2012.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro N° 1 correspondiente a liderazgo se observa que en un mismo porcentaje mayoritario del 60% manifiesta que el director Esta atento a las necesidades del otro, otro porcentaje mayoritario del 60% opina que el director Frente al conflicto sabe dinamizar la situación, así también se observa que un 80% sugiere que el director es creativo y constructor

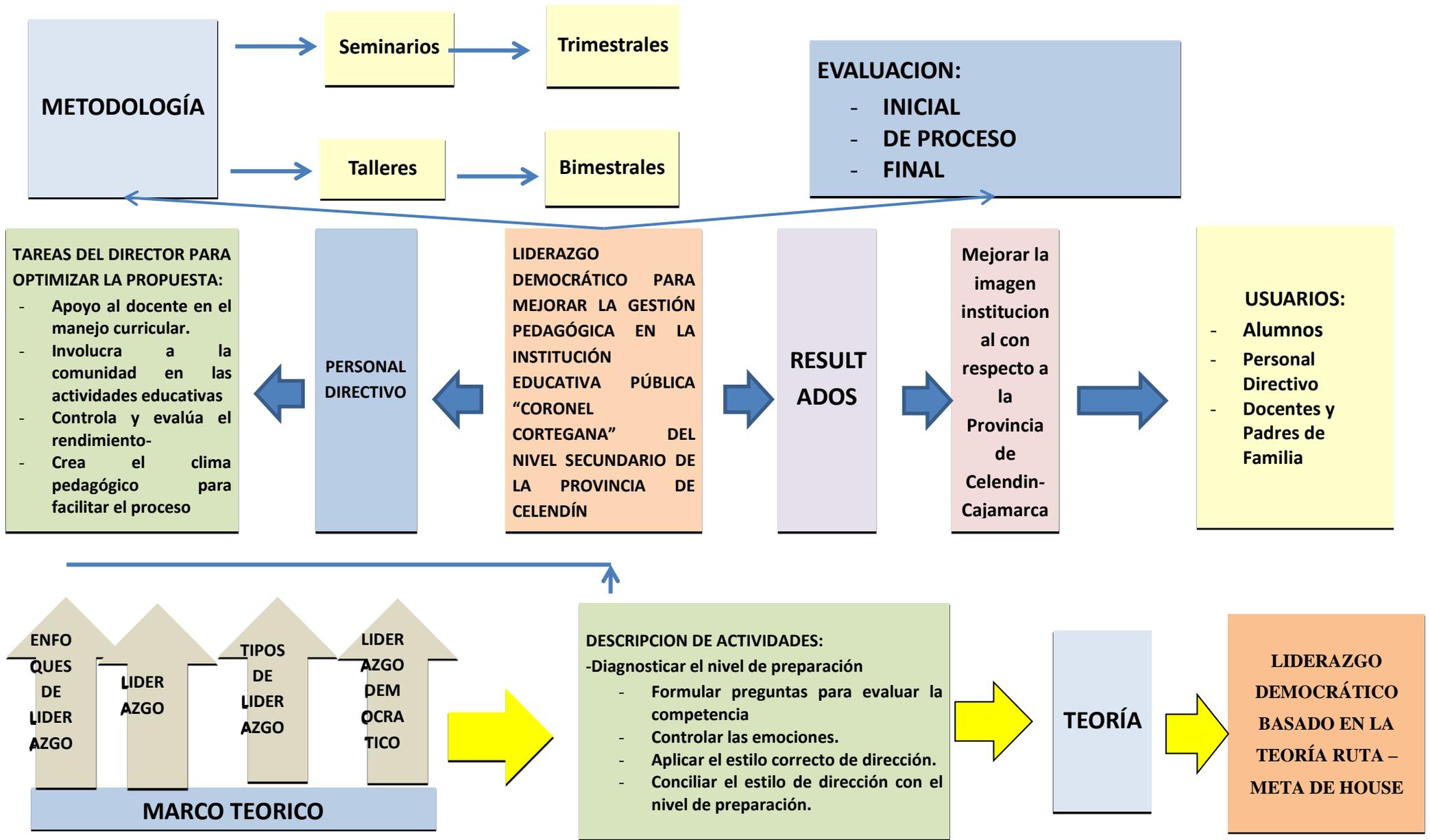
Existe un 80% que manifiesta que el director Promueve un clima positivo potenciando el diálogo y en un porcentaje del 60% no sabe delegar funciones y un 40 % manifiesta que es deficiente. Existe un 60% de docentes que manifiesta que el director promueve el trabajo en grupo. Un 80% manifiesta que Dentro de la I.E. se práctica valores

Por lo cual podemos inferir que existen aspectos a destacar en el ejercicio del liderazgo, pero esto se podría mejorar puesto que, tenemos un porcentaje significativo que se concentran en los indicadores que señalan un valor negativo

A través del cuadro liderazgo del personal directivo queda demostrado que el directivo muestra deficiencias profesionales, y no estimula a los docentes para que se identifiquen con la Institución y mejoren el desempeño profesional.

James Mc Gregor Burns, señala sobre el liderazgo transformador indagando sobre los comportamientos de los líderes que incrementan su nivel de moralidad y motivación, elevan el nivel de necesidad de superiores en sus seguidores. Se tiende a fomentar que la gente eleve su autoestima en su vida cotidiana. Así mismo cualquier miembro de la organización puede detentar este tipo de liderazgo. En síntesis el liderazgo transformador es un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores, modificando sus conductas cuando se hallan ante resistencias evidentes, en un constante proceso de flujo y reflujo con inteligencia. En cuanto a los resultados el liderazgo no es valorado en grandes porcentajes, debido a que no existe conocimiento y práctica de ellos, razón por la que se hace necesario

3.2 Modelo teórico



3.3. Propuesta liderazgo democrático para mejorar la gestión pedagógica

3.3.1 Introducción

Nos proponemos construir un modelo teórico a partir del diseño de una propuesta de liderazgo democrático para mejorar la gestión pedagógica en la institución educativa pública “Coronel Cortegana” del nivel secundario de la Provincia de Celendín Departamento Cajamarca para la mejorar Imagen Institucional de la Institución Educativa.

Considerando las regularidades que se concluyeron en el capítulo I como consecuencia del diagnóstico realizado sobre el objeto de investigación, y por otro lado el marco teórico desarrollado en el capítulo II, es decir, resolviendo, la contradicción dialéctica entre el “es” y el “debe ser”

El propósito de diseñar una propuesta es contribuir a la formación de sólidos conocimientos y habilidades en los docentes y plana directiva con lo referente al tipo de liderazgo más adecuado para nuestra institución

La propuesta está integrado por todas las ideas, métodos y técnicas que definen la especificidad del "cómo" abordar nuestro objeto de investigación.

3.3.2 Denominación

“Liderazgo democrático para mejorar la gestión pedagógica en la institución educativa pública “coronel cortegana” del nivel secundario de la provincia de celendín departamento cajamarca 2012

3.3.3 Datos informativos:

GREa : Cajamarca

UGE : Celendin

I.E.: Institución Educativa “Coronel Cortegana”

3.3.4. Lugar

Institución Educativa ubicada en Celendin-Cajamarca

3.3.5. Objetivos

- Identificar los estilos de dirección preferidos por el personal directivo y no directivo de la de la IE
- Evaluar la efectividad del liderazgo en la IE.

3.3.6 Metas

- Determinar el comportamiento del Liderazgo Situacional y la disposición hacia las tareas entre los directivos de la Institución Educativa AL 2012.
- Determinar el comportamiento de la adaptabilidad y el estilo del liderazgo dominante, la habilidad y la prestancia de los directivos.
- Determinar la relación que tienen las variables del liderazgo situacional con las variables de la disposición hacia las tareas.

3.3.7 Fundamentación científica

Este modelo teórico destaca la relevancia de las variables situacionales que operan en el proceso del liderazgo; sus autores son conscientes de que ningún estilo de liderazgo es óptimo en cualquier situación, sino que si los subordinados son diferentes deben ser tratados de un modo distinto. La efectividad del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales.

El modelo define la existencia de cuatro posibles estilos de dirección que indican el nivel de control que un directivo ejerce sobre los subordinados, y que se denominan:

- Ordenar (E1) se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.

- Persuadir (E2) se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
- Participar (E3), caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
- Delegar (E4) se caracteriza por dejar al subordinado - visto como colaborador - las decisiones sobre cómo actuar para lograr los objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Estos estilos implican una integración de dos dimensiones de conducta del líder, que son la conducta de tarea y la conducta de relación (similares a las definidas por las investigaciones de la Universidad de Ohio). Una definición clásica de la dirección la considera como trabajar con y mediante personas y grupos para alcanzar las metas de la organización. Así, estos estilos se forman por una determinada combinación de los elementos de tarea (alcanzar los objetivos de la organización, el cumplimiento de los plazos, etc.) y de relación (cuidar los aspectos emocionales del trabajador en su puesto y en la interacción con el mando y con otros compañeros). Esas dimensiones de conducta se consideran independientes, por lo que cada estilo incluye una cantidad alta o baja de tarea y de relación. Así, Ordenar implica una alta tarea y baja relación, Persuadir se caracteriza por una alta tarea y alta relación, Participar incluye alta relación y baja tarea y Delegar manifiesta baja conducta de tarea y baja conducta de relación.

Según la Teoría del Liderazgo Democrático ninguno de los estilos se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran.

La TLD se basa en la noción de que la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados, esto es, de la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades. Así, a una madurez baja le corresponde

un estilo directivo como Ordenar, si ésta es de baja a moderada el estilo prescrito es persuadir, y con niveles más altos de madurez el líder debería manifestar un estilo de participar o de delegar si la madurez es alta.

De este modo, el mando podrá tener una preferencia por un cierto estilo de dirección, pero su efectividad vendrá dada por la flexibilidad para ajustar su conducta (combinación de tarea y de relación) cuando cambien las variables situacionales, en especial la madurez de los subordinados.

En ocasiones, en la investigación científica sobre el liderazgo se encuentran conclusiones poco congruentes cuando se comparan los resultados de experimentos de laboratorio (en los que las personas interactúan como extraños sin las limitaciones de una relación a largo plazo), con los estudios de evaluación (en los que personas no seleccionadas para el liderazgo responden a instrumentos que evalúan sus estilos de dirección) y con los de contextos reales (en los que la conducta social de los distintos actores está regulada por el desempeño de unos determinados roles).

Una vez presentados los supuestos básicos de la TLD, encuadramos nuestra investigación dentro de la categoría de estudios de evaluación, con la finalidad de someter a prueba un supuesto implícito en la teoría: las personas con función de mando deberían mostrar una mayor efectividad del liderazgo que las personas a quienes dirigen.

Dado que el personal directivo de la muestra desempeña funciones reales de mando en su puesto de trabajo, cuenta con la experiencia de dirigir a grupos, lo que hace suponer que los lleva a actuar de forma distinta ante distintas personas y situaciones, deberían mostrarse más flexibles y adaptables a situaciones cambiantes que la muestra de subordinados, cuya función principal es operativa pero no de dirección.

3.3.8. Estrategia

3.3.8.1 Definir el nivel de desarrollo del subalterno para las subtarear

En el Liderazgo Democrático, el trabajo del jefe comienza diagnosticando el nivel de desarrollo de un subalterno para cumplir satisfactoriamente una tarea específica en

un contexto organizacional determinado. El nivel de desarrollo tiene dos categorías importantes: la competencia y el compromiso, también conocidos como Habilidad y Voluntad. La Habilidad y la Voluntad tienen, a su vez, cuatro componentes importantes:

Competencia (habilidad) compromiso (voluntad)

- Capacitación y Educación Deseo de Hacerlo
- Percepción del Rol Incentivo
- Entendimiento Seguridad
- Experiencia Confianza

Los cuatro componentes se pueden recordar fácilmente por medio de los mecanismos mnemotécnicos señalados arriba:

Habilidad: T R U E (en inglés) Voluntad: D I S C.

Si hay deficiencias en el nivel de desarrollo de la persona en lo que respecta a la Habilidad, entonces la Habilidad de esa persona es “baja”. Lo mismo se aplica a la Voluntad. Por ejemplo, usted trabaja con una persona que realmente desea hacer la tarea, siente que tiene incentivo, se siente seguro en la medida en que la tarea no encierra riesgo alguno, pero no tiene confianza (creer que él puede hacerlo). Entonces, la Voluntad de esta persona es “baja” aunque tres de los cuatro componentes de la Voluntad están presentes. Carecer de uno o más componentes de Habilidad o Voluntad corresponde a “Habilidad baja” o “Voluntad baja”. Por lo tanto, es esencial conocer los ocho componentes de la preparación.

3.3.8.2 Formular preguntas para evaluar la competencia (habilidad)

Capacitación y Educación. ¿La persona ha recibido capacitación o educación relacionada con la tarea? ¿Se le ha enseñado a la persona a hacerla? ¿Él/ella ‘recibió entrenamiento’? Por ejemplo, para la tarea de preparar una tabla utilizando una hoja de cálculo, un líder considerará si el subalterno ha recibido capacitación

recientemente en el uso de ese software y si la capacitación comprendió la preparación de tablas.

Percepción del Rol ¿La persona conoce y acepta su rol en el cumplimiento de la tarea? Un líder averiguará con el empleado para confirmar la percepción del rol, utilizando una pregunta como: “¿Cómo ves tu rol en el cumplimiento de la tarea?” Evaluar la Percepción del Rol es de importancia fundamental cuando el rol del trabajador ha cambiado o cuando la persona está trabajando en una estructura matricial.

Entendimiento ¿La persona entiende cómo cumplir con la tarea? ¿La persona entiende el contexto en el que se va a cumplir con la tarea? Particularmente en los casos en que la persona es nueva en la organización o cuando la organización atraviesa una etapa de cambios rápidos, el subalterno tal vez carezca del entendimiento necesario para cumplir con la tarea.

Experiencia ¿Anteriormente la persona ha cumplido esta tarea satisfactoriamente? ¿Qué exposición o experiencia relacionada con esta tarea tiene la persona? Por ejemplo, si la tarea es preparar una tabla de previsión de costos, pero la persona anteriormente ha preparado sólo tablas de ventas mensuales, la experiencia no se relaciona directamente con la tarea actual.

3.3.8.3 Formular preguntas para evaluar el compromiso (voluntad)

Deseo de Hacerlo ¿La persona se sentirá satisfacción personal al cumplir la tarea? ¿Es algo que a ella /él le gusta hacer o tiene interés en hacer?

Incentivo ¿Cómo ve la persona el incentivo o la recompensa para cumplir la tarea? Los incentivos o las consecuencias para la persona pueden considerarse positivas o negativas. Por ejemplo, los incentivos positivos pueden incluir la oportunidad para obtener reconocimiento o recibir una bonificación. Los incentivos negativos pueden incluir el ser designado para trabajar con un colega que no trata con respeto a los demás o tener que trabajar más horas para cumplir la tarea.

Seguridad ¿Qué nivel de riesgo asocia la persona a la tarea? Por ejemplo, una persona asignada a un proyecto de gran notoriedad puede percibir que el riesgo de error será alto y, por lo tanto, su seguridad para cumplir la tarea sería baja.

Confianza ¿Cuál es el grado de seguridad de la persona en lo que respecta a cumplir la tarea? Determinar el verdadero grado de confianza de una persona no es tan difícil como parece. Las normas organizacionales refuerzan mucho las muestras externas de compostura y confianza en uno mismo. Una persona puede parecer segura, pero puede tener preocupaciones inexpresivas. De la misma forma, una persona con poco entendimiento de la tarea puede tener un sentido injustificado de confianza en sí misma.

3.3.8.4 Definir el nivel de preparación

Se determine lo siguiente:

- Competencia (Habilidad)
- Competencia (Voluntad)

3.3.8.5 Entender las características del nivel de preparación

La interacción de la Habilidad y la Voluntad define el nivel de preparación de una persona para cumplir una determinada tarea tal como se describe en la siguiente tabla:

3.3.8.6 Diagnosticar el nivel de preparación formulando preguntas abiertas.

Distintas herramientas básicas se utilizan para diagnosticar el nivel de desarrollo: observación; información sobre el desempeño anterior; y preguntas dirigidas y abiertas. Las preguntas abiertas animan a la persona a hablar y referir sus habilidades, su entendimiento y sus sentimientos en torno a la tarea asignada. Estas preguntas a menudo comienzan con “Cómo”, “Qué” y “Dígame”. Una pregunta abierta exige más que un “sí” o un “no” por respuesta. Las preguntas abiertas, formuladas al momento de asignar tarea constituyen el enfoque más rápido y flexible para evaluar la preparación.

3.3.8.7 Diagnosticar el nivel de preparación

El diagnóstico acertado es la base del Liderazgo Democrático. Al igual que con toda habilidad nueva, al comienzo puede parecer que demanda mucho tiempo y que es engorrosa. Con la práctica, muchos jefes encuentran sencillo el proceso. A continuación presentamos algunas sugerencias y consejos que pueden agilizar el proceso de aprendizaje:

- Para comenzar, divida una meta anual clave de cada subalterno directo en actividades. Diagnostique el nivel de desarrollo para cada actividad. En una discusión con el empleado, confirme su diagnóstico formulando preguntas abiertas. Aunque ya se haya hecho suposiciones sobre el Nivel de Desarrollo en base a la observación y la experiencia pasada, un jefe efectivo siempre verifica la evaluación formulando preguntas abiertas y permitiendo que el subalterno aclare o proporcione mayor información.
- Los factores ambientales afectan el Nivel de Preparación de una persona. Las reorganizaciones, la presión impuesta por los plazos de entrega, y otros factores pueden tener un impacto negativo en la Competencia y el Compromiso de una persona. Cuando se producen cambios, los niveles de desarrollo tienden a disminuir o "experimentar un retroceso."
- La Competencia (Habilidad) es el factor que con más frecuencia se diagnostica mal al evaluar el Nivel de Preparación. Sondee específicamente la habilidad, no haga suposiciones. Por ejemplo, sondear la Percepción del Rol y el Entendimiento es de importancia fundamental en una organización en proceso de cambio. Las personas que entendieron y aceptaron su rol y entendieron la tarea en el "mundo antiguo" tal vez no tienen el mismo nivel de habilidad en el "mundo moderno".
- Nunca atribuya un Nivel de Preparación a una persona. El Nivel de Preparación siempre se evalúa a nivel de tarea, p.ej., una persona que es Nivel 2 en una tarea, puede ser Nivel 3 en otra.
- Funde la evaluación del Nivel de Preparación en la Competencia y el Compromiso actuales - no potenciales - en las actividades.

3.3.8.8 Conciliar el estilo correcto de dirección con: el nivel de desarrollo – conductas del personal directivo.

Los jefes efectivos emplean una combinación de conductas para permitir que el desempeño de sus subalternos sea alto. En el Liderazgo Democrático, la conducta del líder se puede clasificar en dos categorías básicas: la Conducta orientada a las Tareas y la Conducta orientada las Relaciones. Los mejores jefes utilizan estas conductas en combinaciones cambiantes, respondiendo al nivel de desarrollo de cada subalterno para distintas tareas.

Tipo de conductas del personal directivo

Las conductas del personal directivo son las siguientes:

TIPO DE CONDUCTAS

Conducta orientada a las Tareas	Conducta orientada a las Relaciones
Decir	Apoyar
Enseñar	Elogiar
Demostrar	Sondear
Ordenar	Escuchar
Supervisar	Alentar
Dar estructura	Reforzar
Dar retroalimentación específica	Facilitar
Hacer seguimiento	Identificarse
Explicar	Revelar

Patrón de comunicación:	
Unidireccional, del líder al subalterno	Bidireccional, con el líder y el subalterno

3.3.8.9 Aplicar el estilo correcto de dirección

Los estilos de liderazgo que aparecen en esta tabla se definen por la proporción de conducta orientada a las tareas y la proporción de conducta orientada a las relaciones que hay en cada uno de ellos.

3.3.8.10 Conciliar el estilo de dirección con el nivel de preparación.

El desempeño se maximiza cuando el estilo del jefe se alinea con el Nivel de Preparación del subalterno, tal como se ilustra en el gráfico. Para una tarea específica, las personas que están en el Nivel de Preparación 1 responden mejor al Estilo 1; el Nivel 2 responde mejor al Estilo 2; el Nivel 3 responde mejor al Estilo 3; y el Nivel 4 responde mejor al Estilo 4.

Cuando hay un desequilibrio entre el Nivel de Preparación de una persona y el estilo del jefe, el líder está ejerciendo ya sea un liderazgo excesivo o bien insuficiente.

- Cuando el líder da más indicaciones y muestra una conducta más orientada a las tareas de lo que se requiere, se dice que él o ella está ejerciendo un liderazgo excesivo (por ejemplo cuando el subalterno es L4 para una tarea específica y el líder utiliza SI, el estilo Ordenar). Sin bien es cierto que el liderazgo excesivo puede conducir al cumplimiento satisfactorio de una tarea, la aplicación de este patrón de conducta puede afectar el compromiso (voluntad) del empleado y puede traducirse en el mal desempeño del subalterno mientras que continúe el liderazgo excesivo.
- Cuando un líder da menos indicaciones y muestra una conducta menos orientada a las tareas, se dice que él o ella está ejerciendo un liderazgo insuficiente (por ejemplo, cuando el subalterno es LI para una tarea específica y el líder utiliza S4, estilo Delegar). El liderazgo insuficiente puede causar confusión, pérdida de tiempo y errores.

3.3.8.11 Cronograma

Gráfico conciliar el estilo de Dirección con el nivel de preparación

ETAPAS	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	TIEMPO
Primera	Definir el nivel de desarrollo del subalterno para las subtareas	Dos semana
Segunda	Formular preguntas para evaluar la competencia	Una semana
Tercera	Formular preguntas para evaluar el compromiso (voluntad)	Tres días
Cuarta	Definir el nivel de preparación	Cinco días
Quinta	Entender las características del nivel de preparación	Una semana
Sexta	Diagnosticar el Nivel de Preparación Formulando Preguntas Abiertas	Quince días
Séptima	Diagnosticar el nivel de preparación	Quince días
Octava	Conciliar el estilo correcto de dirección con: El nivel de desarrollo-Conductas del personal directivo	Una semana
Novena	Aplicar el estilo correcto de dirección	Un mes
Décima	Conciliar el Estilo de Dirección con el Nivel de Preparación	Un mes

3.3.8.12. Evaluación

En el Liderazgo Democrático, el nivel de desarrollo - el nivel de competencia y compromiso de una persona -- siempre se diagnostica a nivel de tarea. Desagregación de una tarea es el término que se utiliza para describir un proceso sencillo en el que el jefe divide una tarea o proyecto grande en componentes o subtareas. La desagregación de una tarea se aplica a las conductas y las habilidades, así como a las tareas.

Por ejemplo, la actividad de planificar el proceso de evaluación de un proyecto se puede dividir en varias subtareas:

- Evaluar si el proyecto concuerda fácilmente con las declaraciones de la visión y la misión de la IE
- Identificar y explicar cómo se relaciona el proyecto con la estrategia de la oficina de país
- Hacer participar a todos los actores para que tomen parte activa en el análisis, el diseño, la implementación y el monitoreo del proyecto
- Crear un diseño que refleje las necesidades y los derechos de la población objetivo y las causas subyacentes de la pobreza
- Preparar un marco que explique cómo tendrá impacto el proyecto en las vidas de la población objetivo.
- Establecer una meta de proyecto alcanzable y medible.
- Preparar un presupuesto que sea de alcance apropiado para sus productos.
- Desarrollar un plan de monitoreo
- Establecer una línea de base para medir el cambio

En el Liderazgo Democrático, el nivel de desarrollo de la persona para planificar una evaluación de proyecto no se puede evaluar con exactitud a nivel de "macro" tarea. Más bien, cada subtarea se debe considerar por separado y el estilo del jefe se debe adaptar según corresponda. En este ejemplo, es posible que la persona esté altamente calificada y motivada para cumplir con todas las sub tareas que conducen al monitoreo del proyecto e incluyen el mismo. La formulación de preguntas hábiles antes de preparar el plan de evaluación identifica las sub tareas en las que tal vez hacen falta más indicaciones.

CONCLUSIONES

- La imagen que proyecta la Institución Educativa “Coronel Cortegana” de la Provincia de Celendín Departamento Cajamarca, señalado por los indicadores de promoción, servicio, calidad, identificación y comunicación son regulares. Esto se corrobora con claridad en los cuadros N° 5 y N° 6. falta dialogar, conocer al alumno y los procesos que más valoran. Esto, es consecuencia de una plana docente y jerárquica con concepciones tradicionales de administración educativa.
- Los padres muestran una ligera satisfacción con el servicio que reciben sus hijos porque la institución educativa cumple en forma parcial sus expectativas sobre el nivel de enseñanza - aprendizaje esto se evidencia con claridad en el cuadro N° 10.
- El tipo de liderazgo del director se caracteriza por una fuerte tendencia a la imposición, esto se refleja en los cuadros N° 14 Y N° 15
- Se observa también en la Institución Educativa “Coronel Cortegana” la aplicación de un liderazgo tradicional en la dirección, evidenciándose en la desorganización, falta de control en diferentes actividades académicas y administrativas lo que repercute en la imagen Institucional.
- La educación actual exige cambios, para lograr una educación de calidad necesitamos que los directores sean verdaderos líderes educativos, a través de la formación y capacitación constante en el campo de gestión y liderazgo educativo.
- Ante la necesidad planteada se estaría confirmando la hipótesis, es decir, si diseñamos una propuesta de liderazgo democrático basado en la teoría ruta – meta de House, entonces probablemente mejorará la calidad educativa en la I.E.P. Coronel Cortegana de la Provincia de Celendín – Departamento de Cajamarca

RECOMENDACIONES

- Que la Institución Educativa “Coronel Cortegana” de la Provincia de Celendín Departamento Cajamarca implemente y ejecute el Programa de Liderazgo, al personal que labora en la Institución, para mejorar la imagen institucional.
- Motivar a los agentes educativos de la Institución respecto a la importancia de asistir al Programa que se desarrolle.
- Efectuar acciones de monitoreo a personal docente, auxiliar y administrativo, para que se ejecute y afiance los contenidos desarrollados
- Que la UGEL, haga suyo el presente modelo de estrategias de liderazgo, a fin de que otras Instituciones con similares problemas lo realicen

BIBLIOGRAFÍA

1. Aktouf, O. (2008). Administración y Pedagogía. Fondo Editorial EAFIT, Medellín. pp. 120.
2. Aktouf, O. (1998). La administración entre la tradición y la renovación. Ed. Artes Gráficas Univalle. Cali, Colombia.
3. ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel. El liderazgo de la calidad total. Madrid: Cisspraxis, 2001.
4. Álvarez, I. (2005). Coordinador. Los Estudios de Caso como Estrategia para la Formación en Gestión. Experiencias del Sector Educativo. Ediciones Taller Abierto. México.
5. Amorós, E. (2007) “Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas”: Teoría del camino a la meta;eamoros@usat.edu.pe.
6. Aponte, E. (1992). Introducción al Liderazgo Gerencial. Cabudare, Estado Lara: Publicado por la Universidad Fermín Toro.
7. Arangibel, P. (1990). Aplicación de la Teoría X-Y en la Escuela de Administración y Contaduría de la UCLA.
8. Badillo, L.F. (2006). La dimensión epistemológica de las políticas educativas. En Amapsi (2006). Ventanas abiertas: presentes y por-venires de la planeación educativa. Amapsi Editorial. México D.F.
9. BALL, Stephen J. La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Madrid: Paidós Ministerio de Educación y Ciencia.1989
10. Barzelay, M. (2003). La Nueva Gerencia Pública: invitación a un diálogo cosmopolita. Revista Gestión y política Pública, II semestre, Vol. 12, número 2, CIDE.
11. Barrientos, A. y Taracena, E. (2008). La participación y estilos de gestión escolar de directores de secundaria: un estudio de caso. RMIE, enero-marzo, año/vil. 13, número 036, COMIE, México, D.F. pp.113-141
12. Bass, B. (1961). Psicología en las Organizaciones. México: Edit. CECSA

13. Batallán, G. (2003). El poder y la autoridad en la escuela. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 8, ñum. 19.
14. Bates, R. (1989). *Teoría crítica de la Administración Científica*. Universitat de Valencia.
15. Bixio, C. (2004). *Cómo construir proyectos*. Ed. Homo Sapiens, Argentina.
16. Bonals, J. (1996). *El trabajo en equipo del profesorado*. Biblioteca de Aula, GRAO.
17. Cassassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. (la tensión entre los paradigmas tipo A y el tipo B). UNESCO. Octubre. Versión preliminar.
18. Casassus, J. (1997). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. Citado en *Antología de Gestión Escolar*. Programa nacional de carrera magisterial. SEP, México 2002.
19. Cerecedo, M.T. (2005). *La micropolítica y la gestión escolar*. Ediciones Taller Abierto. México.
20. Chanlat, A. (2012). Nuevas perspectivas en las Ciencias Humanas. Conferencia Magistral impartida en la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa (UAM-I). 2 de febrero de 2012. Auditorio Sandoval Vallarta.
21. Chanlat, J.F. (2006). *Ciencias Sociales y Administración*. En defensa de una antropología general. Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín.
22. Chanlat, J.F. (1994). *Hacia una antropología de la organización*. *Revista: Gestión y Política Pública*, Vol. III, No.2, Segundo semestre. CIDE.
23. Certo, S. (1990). *Administración Moderna*. México: Edit. Interamericana, S.A.
24. Corkle, M. (1986). *Liderazgo y Educación*. México: Edit. Trillas.
25. CORTÉS TORRES, María Guadalupe. “Reflexiones en torno al concepto de gestión escolar”. En: Torres, Mercedes (Coord.) *La gestión educativa, experiencias y aportaciones a la investigación e intervención*. México: UPN, 2004.
26. Chiavenato, I. (1995). *Introducción a la Teoría General de la administración*.

27. Chiavenato, Adalberto; “Introducción a la teoría general de la administración” 5ta edición; 1999; Santa fe, Bogota – Colombia.
28. David Fischman (2007) “El camino del líder”.Lima: Edit. La Republica.
29. Díaz, F. (2006). La enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida. McGrawHill.
30. Druker Meter. “La gerencia”. Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1992.
31. Del Arcipreste. 1997 “El liderazgo en la Banca Regional”
32. Dirección Estratégica; universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”; Lambayeque. Perú. 2007.
33. El Peruano Norma Legal; pág. 291720 – 291722; 2005
34. Elliott, J. (2002). La reforma educativa en el Estado Evaluador. Revista Perspectivas, Vol. XXXII, No. 3, septiembre. OEI-UNESO. España.
35. Flores, P. (2011). ¿Se pueden construir políticas educativas originales? Suplemento CAMPUS Milenio. Edición 426, jueves 11 de agosto.
36. Fromm, E. (2003). El corazón del hombre. Su potencia para el bien y el mal. FCE. México.
37. FRIGERIO, Graciela y otras. Las instituciones educativas cara y ceca: elementos para su gestión. Buenos Aires:Troquel, 1992.
38. Gallegos y Carhuatodo 1996; “El liderazgo en las organizaciones” http://paginaslocales.com.ar/El_Liderazgo_en_las_Organizaciones_Rio_Gallegos_Santa_Cruz-r1252496-Rio_Gallegos_SCR.html
39. García, I.M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Revista Presupuesto y Gasto Público 47, pp.37-46. Secretaría General de Presupuestos de Gastos. Instituto de Estudios Fiscales. Universidad de Salamanca. España.
40. García, J.M. (2006). El papel de la gestión escolar en la descentralización de la educación en México: problemas que lo obstaculizan y sugerencias para mejorarlo. En Rivera, A. y Rivera, L. (2006) Organización, gestión y dirección de instituciones educativas. Reflexiones y propuestas. Universidad Pedagógica Nacional. Colección mástextos, Número 13. México. pp. 70-88.

41. Goldratt, E. (2008). La meta: un proceso de mejora continua. Argentina: Buenos Aires. Lucila Galay – 1ª ed.
42. Goleman, D. (2002). La inteligencia emocional. Editorial Punto de Lectura. México.
43. González, J.L. (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa. Una tarea inconclusa. Volumen V, número 185. México, agosto.
44. González, M.T. (2003). Culturas y subculturas organizativas. En: Organización y Gestión de Centros Escolares: dimensiones y procesos, Pearson-Prentice Hall, Madrid.
45. Guajardo, E. (1998) Integración e Inclusión como una política pública Educativa en América Latina y el Caribe. Ponencia para el IX Congreso Nacional de Padres y Organizaciones. Zacatecas. (4-7 noviembre), SEP/DEE
46. Hersey, P. Y Blanchard, K. (1983). Gerencia de la Conducta Organizacional. Madrid: Edit. CECSA.
47. Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. Revista Iberoamericana de Educación, Num-15, septiembre-diciembre.
48. Jimenez, A. (2012). Fundamentos básicos del Liderazgo. México: Pearson
49. Kovacs, K. (1989). Intervención estatal y transformación del régimen político: el caso de la universidad pedagógica nacional. El Colegio de México. Tesis de doctorado.
50. Latapí, P. (2009). El derecho a la educación. Su alcance, exigibilidad y relevancia para la política educativa. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 14(40), p. 255-287
51. LEPELEY, María Teresa. Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación. México: Mc Graw Hill, 2004.
52. Linares Pacheco, meter Manuel; “Gestión de la calidad total educativa en el Perú”; softconpe edu pe@hotmail.com; 19-06-07.
53. Llanos de la Hoz (1989).Liderazgo y Comportamiento Organizacional. Revista Investigación y Postgrado. Vol. IX N° 15. Caracas.

54. Manzano Guzmán, Msc Roberto; “Una experiencia cubana para la capacitación de directivos escolares”; 2006.
55. Macha Velasco, Ruperto; “La gerencia educativa eficaz: Liderazgo gerencial” rupertomacha@yahoo.com. 19 – 06 – 07.
56. Munch, L. (1994). Liderazgo de Excelencia. México: Edit. Trillas.
57. Madera, María Luz; “Liderazgo: Teoría de liderazgo situacional” madera@sistesisquimica.com.ar. 18 - 06 – 07.
58. NIETO DIEZ, Jesús. “Dirección, Liderazgo, Participación y Clima”. En: Mario Martín Bris, coord. Planificación de centros educativos, organización y calidad. Madrid: Cisspraxis, 2002.
59. Ortiz Ocaña, Alexander; “Liderazgo pedagógico: el arte de ser un maestro exitoso: Liderazgo y Educación”. Alexortiz2004@hotmail.com. 19 - 06 – 07.
60. Pacheco Vásquez, Amelia; Cuadernos de Educación vol. 1; Universidad de Lima. Facultad de Ciencias humanas. 1994.
61. Polonia Oyarzún, Rodrigo; “Escuelas eficaces y liderazgo”; irodrigopolonio@hotmail.com. 19 - 06 – 07.
62. POZNER de WEINBERG, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: Aique, 1997.
63. Quijano Ponce de León, Andrés; Liderazgo; aquijanop17@yahoo.com.
64. Ríos Villacorta, Msc. Ariel y otros autores; “Dirección Estratégica Educativa”; pág. 21-22;27-28;32-33;45; Dirección Estratégica; universidad Nacional “Pedro Ruiz Gallo”; Lambayeque. Perú. 2007.
65. Robbins (1990). Comportamiento Organizacional. México: Edit. Prentice-Hall.
66. Rallph M. Stogdill, (1999) ;www.scribd.com/doc/.../liderazgo-empresarial
67. Salazar, L. Herrera, L. Pineda, J. Piedrahita, H. (2010) Teoría de la Ruta Meta. Chile
68. Sánchez Emilio, D. (2000),WWW Monografías .com

69. SANTOS GUERRA, Miguel Ángel. Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar. Málaga: Ediciones Aljibe, 1994.
70. Sherman Jr, Arturo; Bohlander, George; “Administración de Recursos Humanos”; grupo editorial Iberoamericana; pág. 419 – 421; 1994, México.
71. Sherman Jr, Arturo; Bohlander, George; “Administración de Recursos Humanos”; grupo editorial Iberoamericana; pág.422; 1994, México.
72. Shyschusky Patricia; (2006). “La gestión institucional y el recambio directivo”
73. Stoner James y Wankel Charles. Administración. México Prentice Hall. 3ra Edición. 1990. Universidad de Ohio States (1994). Efectos de los Cuatros Estilos de Liderazgo en el Desempeño y Satisfacción de los Subordinados
74. Tema: Administración Editorial: Mcgraw-hill - México Edición12: Año de Edición: 2003.PAG 832
75. TORRES ESTRELLA, Mercedes. La nueva escuela, dirección, liderazgo y gestión escolar II. México: Paidós, 2001.
76. TRISTA, Boris. Liderazgo autoridad y administración. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, 1993.
77. Metropolitana-Xochimilco, 1993.
78. Vicuña Peri, Luís; 2do curso de gestión institucional: climas institucional; liderazgo y dirección” pág. 66; Ministerio de Educación; 2007; Perú.
79. Welch (1996) “Eficacia y eficiencia en las organizaciones Editorial Edimag

ANEXOS

ENCUESTA I

0 = Deficiente 1= Regular 2= bueno 3= Muy bueno

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Es competente profesionalmente				
Además de ser docente, como ejerce su labor gerencial				
Comenta los trabajos y actividades que ordena realizar				
Se muestra como líder dentro de la I.E.				
Está atento a las necesidades del otro				
Frente al conflicto sabe dinamizar la situación				
Es creativo y constructor				
Promueve un clima positivo potenciando el diálogo				
Sabe delegar funciones				
Se promueve el trabajo en grupo				
Demuestra tener formación permanente				
Dentro de la I.E. práctica valores				
Muestra dominio de liderazgo				
Logra que todos participen activamente				
Sabe tratar problemas con tino				
Acepta la corrección y asume sus errores				
Programa actividades de proyección social				
Utiliza ideas que le sugieren				
Acepta y respeta la opinión del otro				
Muestra disposición para el diálogo				

ENCUESTA: II

	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno
Cómo calificarías el desempeño del personal directivo.				
Cómo calificarías el desempeño docente.				
Qué estilo de dirección crees que aplica la actual directora.				
Qué valores crees que se deben cultivar en la I.E.				
Qué opinas sobre el desempeño del personal directivo.				
Menciona brevemente las debilidades principales que consideras que existen en la I.E.				
Cuáles crees que son los cambios que se debe dar para restablecer la imagen de la I.E.				
Crees que el personal directivo y docente necesitan capacitarse.				
Menciona los logros que crees que se han realizado en la I.E.				
Crees que es bueno evaluar constantemente al personal directivo.				