



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



**Unidad de Postgrado de
Ciencias Histórico Sociales y Educación**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**Programa de liderazgo para fortalecer la gestión institucional en la
Institución Educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del centro
poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay año 2017 y 2018.**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias
de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica**

PRESENTADO POR:

Ramírez Cribillero, Betty Milagros

HUARAZ – PERÚ

2018

Programa de liderazgo para fortalecer la gestión institucional en la Institución Educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay año 2017 y 2018.

Ramirez Cribillero, Betty Milagros
Autora

M. Sc. Evert Fernández Vásquez
Asesor

Tesis presentada para optar el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica

APROBADO POR:

.....
M.Sc. Horna Santa Cruz, Carlos
Presidente

.....
Dra. Segura Solano, María Elena
Secretaria

.....
M.Sc. Granados Barreto, Juan Carlos
Vocal

HUARAZ – PERÚ
2018

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis hijos y esposo por su apoyo y comprensión

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la institución educativa por facilitarme la información y a los docentes de la UNPRG que me brindaron su conocimiento en el proceso formativo de mi maestría.

INDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPITULO I : ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.	Ubicación.....	11
1.2.	Evolución Histórica Tendencial Del Objeto De Estudio.....	12
1.3.	Características Actuales Del Objeto De Estudio.....	15
1.4.	Metodología.....	18

CAPÍTULO II : MARCO TEORICO

2.1	Antecedentes	20
2.2.	Base teórica	22
2.2.1	Algunas consideraciones del Liderazgo.....	22
2.2.2.	Liderazgo transformacional.....	24
2.2.2.1.	Dimensiones del Liderazgo Transformacional.....	29
2.2.3.	Teoría De Las Necesidades de Maslow.....	33
2.2.4.	Gestión Educativa.....	39
2.2.5.	Gestión Institucional.....	43

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Análisis e interpretación de los datos.....	45
3.2.	Propuesta Teórica.....	49

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	63
Recomendaciones.....	64

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....72

ANEXOS.....75

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es proponer un programa de liderazgo basado en la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría del liderazgo transformacional para fortalecer la gestión institucional en la institución educativa inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay en el año 2018. La investigación fue de tipo descriptiva propositiva, para medir la variable gestión institucional se aplicó una escala tipo Likert a 5 Docentes y un directivo. Con el recojo de información se pudo concluir la gestión institucional es deficiente, que se manifiesta en el escaso trabajo en equipo, ausencia de sentido de pertenencia, débil cultura organizacional, debido a la deficiente capacidad de gestión de los directivos y poco compromiso por parte del personal docente y administrativo, lo que ocasiona un servicio de mala calidad. Como resultado de esta Tesis debo concluir que el aporte servirá como contribución a la gestión educativa y como base y consulta para el apoyo a los docentes y profesionales en general, pues estoy segura de que están siempre en búsqueda de nuevos conocimientos para su mejora continúa.

Palabras clave: gestión institucional, liderazgo

ABSTRACT

The objective of this thesis is to propose a leadership program based on Maslow's theory of needs and transformational leadership theory to strengthen institutional management in the initial educational institution No. 280 "Lucerito del Huascarán" of the town center of Tumpa district and Yungay province in the year 2018. The research was of a descriptive purpose, to measure the institutional management variable, a Likert scale was applied to 5 teachers and a manager. With the collection of information, it was possible to conclude the institutional management is deficient, which is manifested in the low teamwork, lack of sense of belonging, weak organizational culture, due to the poor management capacity of managers and little commitment on the part of the teaching and administrative staff, which causes poor quality service. As a result of this thesis I must conclude that the contribution will serve as a contribution to educational management and as a basis and consultation for the support of teachers and professionals in general, because I am sure that they are always in search of new knowledge for continuous improvement.

Key words: institutional management, leadership

INTRODUCCIÓN

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo y equipo docente determinan las acciones planificadas, según los objetivos institucionales, detectar las necesidades para generar cambios profundos e impulsar la implementación de acciones y estrategias para obtener logros y resultados óptimos.

Los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumplían con las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciendo el estilo burocrático, donde lo pedagógico se veía afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran “nudo” que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia está en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y a la supervisión. (Valencia, E. 2016)

Por su parte los docentes encargados del proceso enseñanza, exclusivamente dedicados a su labor pedagógica, escasas veces se inmiscuye en la gestión externa a sus tareas, por ser responsabilidad expresamente del director o equipo directivo. Esta figura tradicional como todavía se observa en las zonas rurales del país, pocas veces permite que el docente asuma creativamente

responsabilidades y aporte soluciones saludables para lograr propósitos en la institución.

En la Institución educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del Centro Poblado de Tumpa, provincia de Yungay, se observa una gestión institucional deficiente, que se manifiesta en el escaso trabajo en equipo, ausencia de sentido de pertenencia, débil cultura organizacional, mal clima institucional; debido a la deficiente capacidad de gestión y poco compromiso por parte del personal docente y administrativo, lo que ocasiona un servicio de mala calidad.

La investigación se planteó como **objetivo general** proponer un programa de liderazgo basado en la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría del liderazgo transformacional para Mejorar la gestión institucional en la institución educativa inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay año 2018.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- ✓ Identificar las principales características que presenta la gestión institucional en la institución educativa inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay
- ✓ Construir un modelo teórico que permita fortalecer el liderazgo de los directivos y docentes de la Institución educativa
- ✓ Proponer un programa de capacitación en liderazgo para lograr mayor compromiso por parte de los directivos y docentes de la Institución educativa.

La hipótesis a defender fue: Si se propone un programa de liderazgo basado en la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría del liderazgo transformacional entonces se logrará mejorar la gestión institucional en la institución educativa inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay año 2018.

El **objeto de estudio** es el Proceso De Gestión Institucional y el **campo de acción** el proceso de diseño del programa de liderazgo.

Esta investigación está estructurada en tres capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I contiene el análisis del objeto de estudio, en este capítulo se recoge la información general acerca de la evolución histórica tendencial del objeto de estudio, las características actuales del objeto de estudio y la metodología empleada durante el proceso de investigación.

El capítulo II se desarrolla las diversas teorías que constituyen la base de la propuesta teórica de la investigación.

El capítulo III. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados de la investigación, y la presentación de la propuesta teórica como un aporte fundamental para que la gestión educativa sea más eficiente y eficaz en el logro de objetivos.

Como parte final del informe de investigación, aparecen las conclusiones generales obtenidas a partir del diagnóstico realizado sobre el nivel de participación de los padres de familia, así como la evaluación de la propuesta. De igual manera, se plantean algunas sugerencias de índole metodológica.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Tumpa es un distrito joven que colinda por el norte con el centro poblado de Musho que se separa por la quebrada de ingenio urán que tiene sus nacimientos en el nevados Huascarán del lugar denominado “Copcha” y baja hasta juntarse con el rio Zacapu en el lugar denominado “HUECOCHU” continuando hasta el puente de desvío a Shorupunta y colindando dentro de su recorrido con el caserío de Apa Grande y el antiguo paraje Apa Chico, desde el punto de unión en el puente Huecocho donde inicia el Rio de Mancos que en el tiempo de invierno aumenta el caudal del rio y en el tiempo de verano baja total mente el caudal.

Por el este, colinda con el nevado Huascarán que separa al distrito de Yanama, Por el sur con el caserío de Echahuain, Huascao, Yanamito, Atunpampa, y Shoropunta, todos estos pueblos de la jurisdicción del distrito de Mancos y naciendo la línea divisoria desde su origen en el nevado Huascarán bajando por la pampa de Casca Puro y llega hasta el lugar denominado Arma Pampa, continuando la línea, por la Quebrada Uchukollco Urán que está al frente del caserío de Marcayoc y continua la misma quebrada con el nombre de Pachu Yacu.

Dentro de estos límites y accidentes geográficos se encuentra encerado el capital de distrito, el centro poblado de Tumpa y los anexos considerados, como son Pisca, Marcayoc, Qesque y Apa Chico, todos los caseríos considerados se encuentran en el lado sur del capital del distrito a crearse.

Las formas de ocupación y poblamiento del territorio de la provincia de Yungay han estado determinados fundamentalmente por la presencia en su espacio de las carreteras: Barranca – Callejón de Huaylas, Yungay – Yanama y Yungay - Quillo - Casma y la presencia de los ríos Santa, Casma y Yanama y de esta manera ellos como ejes de desarrollo, organizan las relaciones sociales y económicas en la provincia.

Dentro de las características de ocupación, destaca indudablemente la dinámica demográfica.

La variable población es importante para la caracterización y diagnóstico del universo de centros poblados que componen la provincia. Es una variable directamente proporcional a la jerarquía dada por el rol político-administrativo y por la concentración de actividades económicas, servicios que se corresponden a dinámicas de mercado.

Así, importa analizar los resultados de la magnitud de población que tiene cada centro poblado en particular porque de ello dependerá la estructura de funciones que concentra actualmente y las potenciales.

La provincia de Yungay presenta particularidades que son propias de territorios de la serranía del Perú; entre ellas; una población mayoritariamente asentada en el ámbito rural cada vez menos representativa (83% el año 1993 a 75.9% el año 2007) y fundamentalmente dispersa en virtud a las características propias del territorio provincial.

Luego del desastre natural ocurrido en 1970, la provincia de Yungay inicia un proceso de recuperación en términos de incremento de la población, pasando de 39, 518 habitantes en el año de 1981 a 54,963 habitantes en el año 2007.

1.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICO TENDENCIAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

La gestión educativa siempre ha sido una preocupación sustancial en el mundo moderno en diversos países del orbe. La búsqueda de la calidad del servicio que brindan, el logro de los aprendizajes, el liderazgo pedagógico son algunas de las inquietudes que mueven esfuerzos de los directivos y colaboradores de las instituciones educativas.

La necesidad de responder con éxito a las demandas de una a las organizaciones educativas a realizar grandes esfuerzos de mejoramiento hacia el logro de la calidad total, adoptando nuevos conceptos y

esquemas teóricos válidos, orientados a la reconstrucción funcional formal y la implementación de estrategias en el manejo de recursos materiales y muy especial humanos.

El éxito organizacional en consecuencia es imposible sin excelencia individual y la excelencia individual en puestos gerenciales demanda mucho más competencia técnica.

El liderazgo, que lo capacite para movilizar grupos de personas y lograr importantes objetivos a pesar de los obstáculos, en definitiva que pueda mantener las organizaciones libre de mediocridad caracterizada por los conflictos burocráticos y luchas de poder.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuentan con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostentar la capacidad organizativo, es pues necesario fortalecer la capacidad de liderazgo de las directivas para transformar efectivamente la cultura de las II.EE., Se trata pues de generar clima propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro del aprendizaje y con el fin de cumplir con los objetivos y metas que la I.E. y el sistema de educación peruano requiere con urgencia.

Según Ramírez (2007) “la administración escolar y universitaria, como en la administración pública y empresaria, existe un consenso general sobre la importancia de la calidad de la gestión y de sus procesos y servicios. Sin embargo, no existe consenso sobre la naturaleza de la calidad y de sus estrategias de aplicación en distintas especialidades del quehacer humano” (p. 6).

Es por ello que la gestión educativa es compleja, no existe una barita mágica que conduzca a los directores de las instituciones educativas al logro de objetivos y metas institucionales. En los diversos países, tanto de occidente como de América Latina se han ensayado una serie de estrategias algunas con mayor éxito que otras, por los entornos turbulentos

en los que se gestiona, generados por los cambios vertiginosos y por su carácter multidimensional.

Por su parte Chacón (2014) sostiene que “La gestión educativa no tiene mayor interés sino desemboca en lo operativo y, vincula el problema como necesidad social con los objetivos o metas organizacionales. Lo cual favorece la adquisición de conocimientos y habilidades, ayuda a autorregular los sentimientos y emociones; además de desarrollar valores y propiciar acciones cónsonas con la complejidad del siglo XXI” (p. 151).

Como se puede apreciar en la cita anterior la gestión educativa en el presente siglo busca ser más pragmática pero si descuidar la parte emotiva de los colaboradores.

La gestión educativa como disciplina es relativamente nueva; su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de los ochenta en América Latina. Desde entonces han surgido y se han desarrollado diversas categorías conceptuales que representan determinados paradigmas o formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel de los sujetos en el interior de éstos. (Chacón, 2014, p. 152).

El concepto de gestión educativa ha ido cambiando a lo largo del tiempo en un primer momento se le denomina administración educativa y se le da un enfoque empresarial. En la actualidad se habla de la gerencia educativa estratégica, con un enfoque flexible y participativo antes que normativo y rígido como lo ha sido en el pasado a través de la administración tradicional.

Amarante, (2000) citado por Chacón (2014) considera que “la palabra gestión hoy en día es muy usada en educación cuando se quiere describir o analizar el funcionamiento de una escuela. Sugiere actuación” que no es más que el conjunto de acciones que se llevan a cabo en la cotidianidad, tales como: toma de decisiones, delegación, coordinación, orientación en la planificación y evaluación de los aprendizajes, diseño de estrategias para la planificación y evaluación institucional, reuniones con docentes o con todos los miembros de la comunidad educativa (...)” (p. 153).

Como se puede apreciar la gestión educativa moderna está orientada al logro de resultados de manera eficiente y eficaz, para lo cual se ha incorporado el liderazgo como un elemento primordial capaz de generar sinergias entre los colaboradores a través de estrategias motivacionales que inspiren en los docentes y personal administrativo a la consecución de la visión institucional.

1.3. CARACTERISTICAS ACTUALES DEL OBJETO DE ESTUDIO

El sistema educacional peruano necesita directores-líderes que armonicen los factores de calidad con los procesos de aprendizajes y sean movilizadores del cambio pedagógico, pues la actitud conservada ya son limitantes, quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.

Referente a los docentes, la UNESCO (2004) señala que los procesos vividos por la mayoría de los países latinoamericanos, así como los resultados de estados, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las reformas educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes, si por un lado sin buenos docentes no hay cambio, por otro lado la situación profesional y social de los docentes es un nudo crítico de la educación.

Los docentes son una causa del problema pero también puede ser el inicio de las reglas más efectivas para transformar la educación.

El desafío de la gestión actualmente es mostrar la diferencia de la calidad de cada cambio y de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable (Pilar Pozmer, Pedro Ravela, Tabaré Fernández, 2000).

El liderazgo es un aspecto muy importante de la administración estratégica. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz, así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (La realización de la labor administrativa con todo lo que esto entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de un administrador deberá ser también un líder eficaz.

La esencia del liderazgo son los seguidores. Es decir lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirlo, por ello muchas personas siguen a quienes le ofrecen medios para satisfacer sus necesidades y deseos, por lo que el liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados.

En éste marco sombrío del quehacer educativo, la debilidad más fuerte es lo referente a Gestión Estratégica para lograr un liderazgo innovador en las instituciones educativas públicas, que es el reto de la nueva gestión educativa.

Esto supone encarar la dimensión seleccionadora del personal, la organización, trabajo en equipo, la formación permanente, actitud crítica, creativa e innovadora, la identificación con la comunidad, la evaluación como estrategia de mejoramiento de la función directiva, jerárquica, docentes, personal administrativo y de servicio, alumnos y alumnas, el afianzamiento de las habilidades sociales y la inteligencia emocional, que sin duda son factores influyentes en la labor pedagógica de brindar un mejor servicio de calidad a la sociedad.

En la institución educativa inicial N° 280 “lucerito del Huascarán” el escaso liderazgo del director y el poco compromiso de los docentes han generado el incumplimiento efectivo de los objetivos institucionales, que poco son

conocidos por los docentes. Por lo tanto, no se han producido cambios pedagógicos de calidad por no contar con una directora con habilidades de liderazgo capaz de transformar y motivar a los docentes a cambiar sus mentes y sus actividades y ampliar su visión y sus posibilidades para optimizar su desempeño como docente y aportar lo mejor de sí en el Proceso de E-A para beneficio de los estudiantes.

Si la educación se encarga de formar personas para que se inserten activamente en una sociedad y sepan desenvolverse teniendo como guías de su vida los valores y el desarrollo de sus capacidades y habilidades, son las II.EE. las que a través del cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización hacen cumplir este proyecto, en un trabajo conjunto entre: la gestión que realiza el director y su personal docente que trabaja directamente en el aula.

En la Institución educativa inicial N° 280 “lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay se observa una gestión institucional deficiente, que se manifiesta en el escaso trabajo en equipo, ausencia de sentido de pertenencia, débil cultura organizacional, un mal clima institucional, debido a la deficiente capacidad de gestión y poco compromiso por parte del personal docente, lo que ocasiona un servicio de mala calidad.

Después de describir la problemática existente en la Institución educativa creo que es necesario diseñar una propuesta de gestión basado en un liderazgo transformador de la comunidad educativa. En ese sentido formulo la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué características debe tener la propuesta del programa de liderazgo basado en la teoría de la motivación de Maslow y el liderazgo transformacional para fortalecer la gestión institucional en la institución educativa inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del centro poblado de Tumpa distrito y provincia de Yungay año 2017-2018?

1.4. METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo descriptivo propositiva, en un primer momento se diagnosticó la problemática sobre la gestión institucional, Luego se construyó un modelo Teórico y finalmente se concreta el modelo en la propuesta de un programa de capacitación en liderazgo.

La población estuvo integrada por 5 docentes y 1 directivo de la Institución Educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del Centro Poblado de Tumpa, provincia de Yungay. Para el recojo de la información se trabajó con el total de la población docente y directivo, por ser una población pequeña.

La técnica que se aplicó para el recojo de información fue la Escala tipo Likert, porque responde a las características de la investigación.

La escala para medir la gestión institucional fue tomada de Rodrigo Elera Gómez y adaptada por el investigador consta de 45 ítems estructurado de la siguiente manera

1-9 liderazgo directivo

10-16 planeamiento estratégico

17-24 evaluaciones de la gestión

25- 35 clima institucional

36-45- estructura orgánica funcional

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO GESTION INSTITUCIONAL

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma de decisiones ➤ Estilo de liderazgo ➤ Participación y trabajo en equipo
	planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diagnóstico ➤ Elaboración de proyectos ➤ Priorización de problemas
	evaluación de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento de las metas ➤ Evaluación de la gestión ➤ Evaluación de los resultados
	clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones interpersonales ➤ comunicación ➤ Solución de conflictos ➤ Valores
	estructura orgánica funcional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño de estructura orgánica ➤ Diseño de estructura funcional ➤ Normas internas

La calificación se realizó de la siguiente manera.

Buena 91-135

Regular 46-90

Mala 45

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACION

Zarate (2011) en su tesis: Liderazgo directivo y el desempeño docente en las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia-Lima, llega a las siguientes conclusiones:

De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo. Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.

Por su parte Martínez (2013) en su tesis titulada: El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco, año 2013, plantea las conclusiones siguientes:

Mientras que el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos.

Todos los docentes participante identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo.

Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal.

Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

Conmitivo, G (2009) para optar el grado de maestro en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo: realizo un estudio orientado a analizar la influencia de la gestión directiva y su influencia en el desempeño administrativo y pedagógico de la institución educativa Ramón Castilla –Tumbes. Con el fin de realizar una contextualización social y económica de la I.E. se revisó problemática institucional. Se encontró que unos de los principales problemas que afronta la institución es la carencia de una gestión directiva eficaz, la que se pone en manifiesto en una ausencia casi total de documentación institucional, lo cual repercuten negativamente en el desempeño administrativo y pedagógico de la organización educativa. Se aplicó cuestionario sobre gestión educativa cuyos resultados corroboraron las observaciones efectuadas inicialmente, se llevó a cabo una revisión teórica de los enfoques más importantes sobre la gestión directiva; así como investigamos sobre el tema se constató que la gestión directiva se relaciona significativamente con el desempeño administrativo y pedagógico.

En la Institución Educativa Ramón Castilla de Tumbes se desarrolló un cuestionario para evaluar la gestión directiva de la institución educativa, similar al que se empleó inicialmente con algunas modificaciones fruto de la aplicación inicial.

Se planteó modelo de proyecto educativo institucional (PEI) alternativa propuesta por el Ministerio de Educación; El mismo que se pone un énfasis en la participación integral de la comunidad educativa. Se recomienda el uso de ese instrumento de la evaluación para optimizar la gestión administrativa y pedagógica de la I.E.

Contreras, B (2005) tesis de maestría “Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar” La directora ejerce un estilo de liderazgo predominantemente autoritario, con matices de estilo administrativo, cuando se relaciona con los docentes, y de estilo interpersonal cuando se trata del liderazgo que ejerce con los alumnos.

Las principales características del ejercicio de su liderazgo con los docentes son: Desarrolla la comunicación privada, pública y escrita como medio para la coerción, presión para la ejecución de tareas y responsabilidades de docentes en el aula y la imposición de decisiones. Asume el ejercicio de la toma de decisiones como una responsabilidad formal. En las reuniones con los docentes no reconoce intereses o propuestas que se contraponen a las suyas. Cuando se suscita un conflicto, opta por evadirlo o, en algunos casos confrontarlo de manera directa y airada con los implicados. El énfasis de su gestión se centra en la supervisión del cumplimiento de las funciones docentes.

2.2. BASE TEORICA

2.2.1. ALGUNAS CONSIDERACIONES ACERCA DEL LIDERAZGO

Existen un sin número de conceptos de liderazgo, tantos como culturas existentes, cada una de ellas va construyendo sus diversas características que se ajustan a sus formas de actuar y a los diferentes patrones culturales que van construyendo a través del tiempo.

Estas características se construyen en el ámbito educativo y el director es el principal agente que se exhibe como un guía, obteniendo el reconocimiento como tal.

En líneas generales, atendiendo a una definición nominal, de acuerdo con la Real Academia Española, el término “líder” que deviene del anglicanismo leader, que significa guía, se trata de una persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora. (RAE. s.f.)

RAE (s.f.) indica textualmente que Líder es “persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad”

Fischman (2000), por su parte manifiesta que no son líderes los que así nacen, sino lo que se hacen, señala que “el liderazgo es la capacidad adquirida y ejercida de influir en los demás. No es ciertamente la influencia del poder, que supone la desigualdad entre quienes mandan y quienes obedecen. Es más bien la influencia entre quienes son y se sienten iguales” (p. 7).

Bajo la conceptualización del autor precitado, el liderazgo como concepto asociado a la influencia, desarraiga del poder al líder y lo ubica en igualdad de condiciones para ejercer el liderazgo Castro, J. (2015).

Gioya y Rivera (2008), quienes señalan que el liderazgo como concepto de influencia, implica el “convencimiento del otro. Por lo tanto, el desarrollo del liderazgo se basará simplemente en desarrollar las habilidades interpersonales (comunicación, gestión de equipos, negociación, etc.) de las personas para que sean líderes; es decir, alguien que quiere tener el poder que sólo otros le pueden dar, tiene que motivar, influir, convencer a los otros para que hagan lo que el líder desea que hagan” (s/p).

La conceptualización planteada líneas arriba se basa, probablemente, en la máxima planeada por Dwight Eisenhower, quien señala que “el liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga lo que tú quieres que haga porque él quiere hacerlo”.

En la perspectiva moderna del liderazgo como mecanismo para lograr metas comunes, Gioya y Rivera (2008) señalan que el liderazgo es “crear objetivos comunes. Para de ser un atributo individual a un proceso colectivo de construcción del bien común” (s/p). Este enfoque, bajo otra perspectiva, postula que cualquier miembro del grupo puede ser líder, en el sentido de poder actuar y servir a las funciones del grupo, naciendo así la idea de liderazgo distribuido o compartido.

2.2.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

El concepto de liderazgo transformacional fue introducido inicialmente por el experto en liderazgo y biógrafo presidencial James MacGregor.

A través de la fuerza de su visión y de la personalidad, los líderes transformacionales son capaces de inspirar a los seguidores para cambiar las expectativas, las percepciones y motivaciones para trabajar hacia goals. Unlike común en el enfoque transaccional, que no se basa en una relación de "toma y daca ", pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través del ejemplo: La articulación de una visión energizante y metas desafiantes.

El liderazgo transformacional Es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

Otro investigador, Bernard M. Bass (1985), propuso una teoría del liderazgo transformacional que se suma a los conceptos iniciales de (1978 Burn).

La medida en que es líder transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia sobre Él. Los seguidores de este líder se sienten confianza, admiración, lealtad y respeto al líder y lo harán más de lo esperado al principio.

El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

Los investigadores, Bass y Avolio (1993), hizo un estudio empírico que se asignan los estilos de liderazgo frecuente de los jefes y comandantes. Se encuentran las dos categorías (de liderazgo transformacional y transaccional) en un continuo y ha creado más etapas en el paso entre los dos estilos de liderazgo. Este modelo se llama "La gama completa de liderazgo".

Bass, extendió el trabajo de Burns (1978), explicando los mecanismos psicológicos que subyacen a la transformación y el liderazgo transaccional. Bass introdujo el término "transformación" en lugar de "transformación". Bass añade a los conceptos iniciales de Burns (1978) para ayudar a explicar cómo se podría medir el liderazgo transformacional, así como cómo impacta el partidario motivación y el rendimiento.

La medida en que un líder es transformacional, se mide en primer lugar, en términos de su influencia en los seguidores. Los seguidores de un líder tan sienten confianza, admiración, lealtad y respeto para el líder y debido a las cualidades del líder transformacional están dispuestos a trabajar más de lo esperado en un principio.

Estos resultados se deben a que el líder transformacional ofrece seguidores algo más que trabajar para beneficio propio; que proporcionan los seguidores con una misión y visión inspiradora y les dan una identidad.

El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su influencia idealizada (denominado anteriormente como carisma), estimulación intelectual y consideración individual. Además, este líder anima a los seguidores a encontrar formas nuevas y únicas para desafiar el status quo y de alterar el medio ambiente para apoyar a tener éxito.

Por último, a diferencia de Burns, Bass sugiere que el liderazgo puede mostrar simultáneamente el liderazgo transformacional y transaccional tanto.

Ahora, 30 años de investigación y una serie de meta-análisis han demostrado que el liderazgo transformacional y transaccional predice positivamente una amplia variedad de resultados de rendimiento incluyendo las posiciones individuales, de grupo y las variables a nivel organizacional.

La gama completa de liderazgo introduce cuatro elementos de liderazgo transformacional:

2.2.2.1. DIMENSIONES DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Consideración Individualizada - el grado en que el líder se ocupa de las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor o entrenador para el seguidor y escucha las inquietudes y necesidades del seguidor.

El líder da la empatía y apoyo, mantiene comunicación abierta y coloca retos ante los seguidores. Ello abarca también la necesidad de respetar y celebra la contribución individual que cada seguidor puede aportar al equipo.

Los seguidores tienen la voluntad y las aspiraciones para el desarrollo personal y tienen la motivación intrínseca para sus tareas.

Estimulación Intelectual - Estos líderes alientan a sus seguidores a ser innovadores y creativos. Animar a las nuevas ideas de sus seguidores y nunca critican públicamente por los errores cometidos por ellos.

Los líderes se centran en el "qué" de los problemas y no se centran en la parte culpable de ello. Ellos no dudan en descartar

una vieja práctica establecida por ellos, si se comprueba ineficaz.

Motivación inspirada - el grado en que el líder articula una visión que sea atractivo y estimulante para los seguidores. Los líderes con seguidores desafío motivación inspiración para salir de sus zonas de confort, comunicar optimismo sobre las metas futuras y que tengan sentido para la tarea en cuestión.

Los seguidores necesitan tener un fuerte sentido de propósito si han de estar motivados para actuar. Propósito y significado proporcionan la energía que impulsa a un grupo hacia adelante.

Los aspectos visionarios de liderazgo se apoyan en las habilidades de comunicación que hacen que la visión comprensible, precisa, potente y atractivo. Los seguidores están dispuestos a invertir más esfuerzo en sus tareas, se les anima y optimista sobre el futuro y creen en sus habilidades.

La influencia idealizada - el grado en que el líder actúa como un modelo a seguir para sus seguidores.

Los líderes transformacionales deben encarnar los valores que los seguidores deben estar aprendiendo y que imitan la espalda a los demás. Si el líder da respeto y anima a otros a ser

mejores, aquellos influenciados luego irán a otros y repetir el comportamiento positivo, pasando de las cualidades de liderazgo para los otros seguidores de aprender.

Esto le hará ganar al líder más respeto y la admiración de los seguidores, que los pone en un mayor nivel de influencia e importancia.

La base del liderazgo transformacional es la promoción de la visión consistente, la misión y un conjunto de valores para los miembros. Su visión es tan convincente que saben lo que quieren de cada interacción. Los líderes transformacionales guían seguidores, dándoles un sentido de significado y desafío. Ellos trabajan con entusiasmo y optimismo para fomentar el espíritu de trabajo en equipo y compromiso.

Cada elemento está conectado porque hay una base de respeto, estímulo, y la influencia que está involucrado en el liderazgo transformacional. La personalidad del líder tiene que ser genuino, porque cualquier posibilidad de incompatibilidad para los seguidores y toda la confianza se ha ido, y el líder ha fallado.

Como una herramienta de desarrollo, el liderazgo transformacional se ha extendido ya a todos los sectores de las sociedades occidentales, incluidas las organizaciones no gubernamentales.

El liderazgo transformacional mejora la motivación, la moral y el rendimiento de los seguidores a través de una variedad de mecanismos. Estos incluyen la conexión de sentido del seguidor de la identidad y de auto con el proyecto y la identidad colectiva de la organización; siendo un modelo a seguir para los seguidores que los inspira y hace que se interesen; seguidores desafiantes a tomar una mayor apropiación por su trabajo, y la comprensión de las fortalezas y debilidades de los seguidores, por lo que el líder puede alinear seguidores con las tareas que mejoran su rendimiento.

2.2.3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

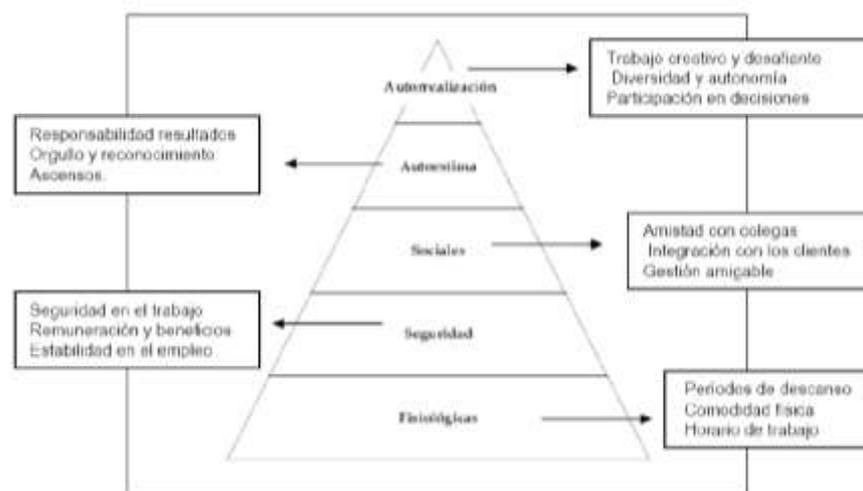
La contribución de Maslow, en su libro " La Teoría de la Motivación Humana" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene.

En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo (autorealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía.

De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las

necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Gráficamente puede mostrarse de la siguiente forma:



Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y coloca el ejemplo que “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con

su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

Mirado desde este prisma, solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

En palabras de Maslow “la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad [en la base instintoide]”

2.2.3.1 NECESIDADES DE CARENCIA O DÉFICIT

a) Necesidades Fisiológicas

La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse, dormir y mantener la temperatura

corporal apropiada. Sin embargo, no todas las necesidades fisiológicas son homeostáticas pues dentro de estas están; el deseo sexual, el comportamiento maternal, las actividades completas y otras. Una mejor descripción sería agruparlas dentro de la satisfacción del hambre, satisfacción sexual, entre otras. Cuando estas necesidades no se satisfacen por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

b) Necesidades de Seguridad

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad muchas veces son expresadas a través del miedo, como lo son: el miedo a lo desconocido, el miedo al caos, el miedo a la ambigüedad y el miedo a la confusión. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerable o débil frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir.

En efecto, muchas personas dejan suspendidas muchos deseos como el de libertad por mantener la estabilidad y la seguridad. Visto así, muchas veces las necesidades de seguridad pasan a tomar un papel muy importante cuando no son satisfechas de forma adecuada; “la mayoría de las personas no pueden ir más allá del nivel de funcionamiento de seguridad”, lo que se ve en las necesidad que tienen muchas personas de prepararse para el futuro y sus circunstancias desconocidas.

c) Necesidades de sociales o de pertenencia

Dentro de este tipo de necesidades se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Las condiciones de la vida moderna, en la cual el individualismo y la falta de interacción son un patrón de vida, la mayoría de las veces no permiten la expresión de estas necesidades.

d) Necesidades de estima

La necesidad de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, entre las que destacan las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

Las necesidades de autoestima son generalmente desarrolladas por las personas que poseen una situación económica cómoda, por lo que han podido satisfacer plenamente sus necesidades inferiores. En cuanto a las necesidades de estimación del otro, estas se alcanzan primero que las de estimación propia, pues generalmente la estimación propia depende de la influencia del medio.

e) Necesidades de desarrollo

La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow, “gusta [de] la cultura [...], sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia, [...] pero falta algo”. El elemento que podría ser estimulante para lograr el anhelo de autorrealización y el crecimiento de la

personalidad sería la crisis y la desintegración de la personalidad, con el posterior acceso a niveles más altos de integración y a motivaciones propias de la autorrealización; de todas maneras, habría personas que podrían llegar al estado de autorrealización de manera gradual sin necesidad de pasar por tremendas conmociones.

f) Necesidades de autorrealización o self- actualization

Las necesidades de autorrealización son únicas y cambiantes, dependiendo del individuo. Este tipo de necesidades están ligadas con la necesidad de satisfacer la naturaleza individual y con el cumplimiento del potencial de crecimiento. Ejemplo: “la persona que tiene un talento para la música debe tener música y sufre tensión si no la tiene”.

Uno de los medios para satisfacer la necesidad de autorrealización es el realizar la actividad laboral o vocacional que uno desea realizar y, además de realizarla, hacerlo del modo deseado. Para poder satisfacer la necesidad de autorrealización, es necesario tener la libertad de hacer lo que uno quiera hacer. Visto así, no puede haber restricciones puestas por uno mismo ni tampoco puestas por el medio.

g) Necesidad de trascendencia

Las necesidades de trascendencia son aquellas que están asociadas con el sentido de la comunidad, expresado a través de la necesidad de contribuir con la humanidad, yendo más allá de uno. Muchas veces, las personas dejan de lado las necesidades de desarrollo personal para poder contribuir a la sociedad, en este sentido se podría decir que hay una necesidad altruista, la cual muchas veces se superpone a las inferiores, por la misma razón este sería un estado de motivación que superaría al de la autorrealización.

2.2.3.2. NECESIDADES FUERA DE LA JERARQUÍA

h) Necesidad de saber y comprender

Estas necesidades de orden cognoscitivo no tienen un lugar específico dentro de la jerarquía, pero a pesar de ello fueron tratadas por Maslow. Estas necesidades serían derivaciones de las necesidades básicas, expresándose en la forma de deseo de saber las causas de las cosas y de encontrarse pasivo frente al mundo.

I) Necesidades estéticas

Las necesidades estéticas están relacionadas con el deseo del orden y de la belleza. Estas necesidades estéticas incluyen: necesidad por el orden, necesidades por la simetría, la necesidad de llenar los espacios en las situaciones mal estructuradas, la necesidad de aliviar la tensión producida por las situaciones inconclusas y la necesidad de estructurar los hechos.

Gráficamente puede mostrarse de la siguiente forma:



2.2.3.3. CARACTERIZACION DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades según Maslow, implica el que se den los siguientes presupuestos:

Solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es cuando es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja, en el comportamiento de la persona, es decir; cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, es cuando deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que surja, la del nivel más alto y esta se pueda desarrollar.

No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, algunas personas gracias a las circunstancias de la vida, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores.

Cuando las necesidades de niveles bajos son satisfechas, comienzan a aparecer y predominar las de los niveles más altos, pero si una de las de abajo vuelve aparecer, genera tensión en el organismo. La necesidad que en determinado

momento domine, es la que automáticamente tenderá a organizar y movilizar las fuerzas del organismo, con el objeto de atenderla.

Toda persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que estas se hayan adecuadamente satisfecho o atendido. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto y nunca aislado.

Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales, pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

Cualquier posibilidad de frustración de la satisfacción de ciertas necesidades, se considera una amenaza psicológica y estas amenazas son las que producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

2.2.4. GESTION EDUCATIVA

El MINEDU (2011) en el Manual de Gestión para directores de Instituciones educativas, indica que “El concepto de gestión educativa

hace referencia a una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela” (p.33).

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

Todos estos elementos, internos y externos, coexisten, interactúan y se articulan

Dentro de la Gestión educativa encontramos cuatro grandes áreas o componentes que están divididas de la siguiente manera:

Dimensión Institucional

Dimensión Administrativa

Dimensión Pedagógica

Dimensión Comunitaria.

Por su parte Botero (2009) sostiene que “la gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión que han estado

presentes en la teoría de la administración, al campo específico de la educación. El objeto de la gestión educativa como disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación, por tanto, está influenciada por teorías de la administración, pero además existen otras disciplinas que han permitido enriquecer el análisis, como son: la administración, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología” (p. 2).

La acepción de gestión educativa está estrechamente relacionada con el concepto convencional de gestión administrativa. Como una aproximación se presenta esta definición: la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. (Botero, 2009)

Como se puede apreciar en la cita anterior la gestión educativa en la actualidad se concibe como un conjunto de conocimientos y prácticas orientadas fundamentalmente al logro de los aprendizajes o sea le pone más énfasis a lo pedagógico a diferencia de la gestión tradicional que estaba más centrada en lo administrativo.

También Botero (2009) plantea que: “la gestión educativa tiene como objetivo intervenir en el ciclo de la administración en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es pertinente que en la fase de planeación se reflexione sobre la

prospectiva educativa. (...) son cinco tendencias que se vienen presentando en la gestión educativa, del siglo XXI, como son: la autonomía, la democracia, la calidad, la formación integral y el surgimiento de la *educación virtual*” (p.3).

2.2.4.1. Autonomía

Una gestión educativa autónoma y descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones y realizar proyectos educativos propios, pertinentes y relevantes para las necesidades de los estudiantes y para los requerimientos de formación ciudadana y de desarrollo local, regional y nacional. Esto significa que no basta con mirar hacia adentro, es necesario consultar las necesidades del entorno.

La autonomía sugiere autorreflexión, mirar hacia adentro con libertad para actuar, pero con control en el proceso. Ejercer autonomía no significa caos, por el contrario, requiere articular las dimensiones de la gestión educativa enfatizando en diferentes aspectos de los procesos educativos, de forma tal que puedan integrarse a teorías que aborden las siguientes dimensiones: pedagógica, administrativa, social-comunitaria y política-educativa. (Botero, 2009)

2.2.4.2. Democracia

El sentido clave que debe inspirar una teoría significativa y relevante de la gestión educativa relacionada con la democracia es la educación para todos, asumiendo además unos elevados niveles de calidad humana colectiva. La democratización en la gestión educativa implica, a su vez, la existencia de espacios y mecanismos permanentes de participación ciudadana en la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas, en cada ámbito de la gestión desde las instituciones educativas hasta el nivel regional y nacional.

El concepto de democracia en la educación sugiere que debe cubrir a todos los estudiantes y profesores, lo que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos. En este sentido, el fortalecimiento institucional de las entidades de educación superior deberá impulsar la democratización basado en una política de participación. (Botero, 2009)

2.2.4.3. Calidad

El tipo de sociedad que tiende a predominar en el siglo que comienza se caracteriza por una gran capacidad científico-técnica, y por la posibilidad de aplicar esta capacidad al proceso productivo. La generación constante y cada vez más rápida de nuevos conocimientos y su difusión en el conjunto de la sociedad constituyen actualmente, la base sobre la que se asienta la competitividad internacional, la cual requiere una formación de calidad. La gestión educativa para mejorar la calidad deberá ajustarse a las nuevas demandas de la ciencia y la tecnología.

Si aceptamos que los docentes tienen la gran responsabilidad de formar a los estudiantes en nuevos conocimientos y técnicas, los programas de capacitación a los docentes serán otro de los retos que tiene la calidad de la educación para cubrir los vacíos y deficiencias que se presentan en este campo.

Por eso, una de las propuestas para mejorar la calidad está relacionada con la planificación de programas de capacitación dirigidos a la formación docente que proporcionen al profesor elementos teóricos y prácticos, ubicados históricamente, que le permitan entender su sociedad y brindar a los estudiantes las herramientas conceptuales que orienten su destino en forma racional, crítica y autónoma. (Botero, 2009)

2.2.4.4. Formación integral

Las tendencias neoliberales y el fenómeno de la globalización que se sustentan en el desarrollo cada vez más acelerado del sistema capitalista mundial, han acentuado la crisis de valores éticos y morales como resultado de las profundas contradicciones internas del mismo, en particular en los países subdesarrollados, con manifestaciones de corrupción; ingobernabilidad; desigualdad; injusticia social, y consumismo, lo que se convierte en un óbice para la formación integral. La educación con visión integradora enfatiza en la necesidad de impartir la formación de valores en la educación de hoy como una tendencia actual. Al respecto se dice lo siguiente: una formación integral es aquella que contribuye a enriquecer el proceso de socialización del estudiante, que fortalece su sensibilidad mediante el desarrollo de sus facultades intelectuales y artísticas, trasciende en su formación moral, abre su espíritu al pensamiento crítico y cultiva en el estudiante los valores de justicia y solidaridad sin los cuales no es viable la vida en sociedad. (Botero, 2009)

2.2.4.5. Educación Virtual

La gestión educativa moderna implica también la virtualización de sus procesos incorporando a la gestión las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Esto implica que las instituciones educativas públicas deben contar con un presupuesto específico para

implementar laboratorios de cómputo, contratar el servicio de internet y capacitar a los docentes y personal administrativo en el manejo de las TICs.

2.2.5. GESTION INSTITUCIONAL

En este caso por cuestiones de estudio, solo abarcaremos la dimensión Institucional que tiene por características principales:

Formas cómo se organiza la institución, la estructura, las instancias y responsabilidades de los diferentes actores. Formas de relacionarse, Normas explícita e implícita. (MINEDU, 2011)

Esta dimensión contribuirá a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa para el buen funcionamiento de la institución.

Esta dimensión ofrece un marco para la sistematización y el análisis de las acciones referidas a aquellos aspectos de estructura que en cada centro educativo dan cuenta de un estilo de funcionamiento. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en las prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución).

En la dimensión institucional, es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa se desarrolle y desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución y que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión. Por ejemplo, los niveles de participación en la toma de decisiones, si existen o no consejos consultivos, quiénes los conforman y qué responsabilidades asumen, etc. (MINEDU, 2011)

CAPÍTULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

A continuación se presentan las tablas que han sido elaboradas como resultado del cuestionario aplicado a los 5 docentes y un directivo de la Institución Educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán”, que evidencia el nivel de gestión institucional.

TABLA N° 1

Percepción de la gestión institucional según docentes

CATEGORIA	Nº	%
BUENO	0	00,0
REGULAR	2	33,3
MALO	4	66,7
TOTAL	6	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la IE N° 280 por la investigadora.

Como se puede observar en la tabla N° 1 el 66,7 % de los docentes de la IE perciben la gestión institucional como mala y el 33,3 % lo percibe como regular.

TABLA N° 2

Percepción de la gestión institucional de los docentes por dimensiones

CALIFICACION DIMENSIONES	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Liderazgo directivo	0	00,0	2	33,3	4	66,7	6	100,0
Planificación estratégica	1	16,6	2	33,3	3	50,0	6	100,0
Evaluación e la gestión	0	00,0	2	33,3	4	66,7	6	100,0
Resolución de conflictos	0	00,0	3	50,0	3	50,0	6	100,0
Estructura orgánica funcional	1	16,6	2	33,3	3	50,0	6	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la IE N° 280 por la investigadora.

En la tabla N° 2 se observa la percepción de la gestión institucional por parte de los docentes según dimensiones. En lo que concierne a la dimensión liderazgo directivo se puede observar que el 66,7 % lo califica como mala, solo el 33,3 % lo percibe como regular. En la dimensión planificación estratégica el 50,0 % lo califica como mala, el 33,3 % como regular y el 16,6 % lo percibe como buena. En la dimensión evaluación de la gestión el 66,7 % de los docentes lo califica como mala y el 33,3 % lo percibe como regular. En la dimensión resolución de conflictos el 50,0 % de los docentes lo perciben como mala y el 50,0 % lo califican de regular. Por ultimo en la dimensión estructura orgánica funcional el 50,0 % lo percibe como mala, el 33,3 % como regular y solo el 16,6 % lo percibe como buena.

Como se puede apreciar en esta tabla en la dimensión liderazgo directivo se evidencia que la toma de decisiones de la directa no son oportunas ni asertivas,

prima un estilo de liderazgo de Laissez Faire y una escasa Participación y trabajo en equipo.

En la dimensión planificación estratégica se evidencia una gestión débil en el sentido que no se priorizan proyectos para resolver problemas puntuales de la institución, por otro lado la gestión se caracteriza por ser improvisada el PEI de la institución solo existe para cumplir con la normatividad vigente pero no se implementa.

En lo concerniente a la dimensión resolución de conflictos también se evidencia una gestión deficiente, no existe capacidad de negociación o disposición a resolver los conflictos internos.

En cuanto a la dimensión logro de objetivos se evidencia que no se cumplen las metas planificadas, no se implementa la evolución de la gestión que permita recoger información para una adecuada toma de decisiones.

Por ultimo en lo concerniente a la dimensión estructura orgánica funcional se observa que la intuición educativa aún cuneta con una estructura vertical que no se adecua a su entorno socio cultural. Cuando hoy en el mundo moderno las organizaciones apuestas por estructuras orgánicas funcionales planas que motive un mayor involucramiento en el proceso de gestión de los colaboradores.

TABLA N° 3

Percepción del clima institucional según docentes

CATEGORIA	Nº	%
BUENO	1	16,7
REGULAR	2	33,3
MALO	3	50,0
TOTAL	6	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la IE N° 280 por la investigadora.

Como se puede observar en la tabla N° 3 el 50,0 % de los docentes de la IE califican el clima institucional como malo, el 33,4 % como regular y solo el 16,6 % de los docentes perciben el clima institucional como bueno.

TABLA N° 4

Percepción del clima institucional por los docentes según dimensiones

CALIFICACION DIMENSIONES	BUENO		REGULAR		MALO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Relaciones interpersonales	0	00,0	3	50,0	3	50,0	6	100,0
Comunicación	0	00,0	2	33,3	4	66,7	6	100,0
Solución de conflictos	1	16,7	2	33,3	3	50,0	6	100,0
Valores	1	16,7	3	50,0	2	33,3	6	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los docentes de la IE N° 280 por la investigadora.

En la tabla N° 4 se observa la percepción del clima institucional por parte de los docentes según dimensiones. En lo que concierne a la dimensión relaciones interpersonales se puede observar que el 50,0 % lo califica como mala, y el 50,0 % lo percibe como regular. En la dimensión comunicación el 66,7 % lo califica como mala y el 33,3, % como regular. En la dimensión solución de conflictos el 50,0 % de los docentes lo califica como mala y solo el 16,7 % lo percibe como buena. Por último en la dimensión valores el 50,0 % de los docentes lo perciben como regular, el 33,3 % lo califican como mala y solo el 16,7 lo perciben como buena.

En relación al clima institucional en este cuadro se observa que las relaciones interpersonales en la IE están deterioradas, los canales de comunicación no son idóneos, los conflictos no se resuelven de manera oportuna y existe una crisis de valores. Todo lo expuesto anteriormente confirma que la gestión institucional en la IE. N° 280 “Lucerito del Huascarán” del Centro Poblado de Tumpa, provincia de Yungay es deficiente, por lo que se justifica la propuesta de un

programa de liderazgo que movilice los esfuerzos de los colaboradores hacia el logro de objetivos comunes.

3.2. PROPUESTA TEÓRICA



3.2.1. DENOMINACION

PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA FORTALECER LA GESTION INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCION EDUCATIVA INICIAL N° 280 “LUCERITO DEL HUASCARAN” DEL CENTRO POBLADO DE TUMPA DISTRITO Y PROVINCIA DE YUNGAY AÑO 2018.

3.2.2 DATOS INFORMATIVOS

Institución educativa	: Institución Educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán”
Ubicación	: Centro Poblado de Tumpa, provincia de Yungay
Destinatarios	: 5 Docentes, 1 directivo.
Responsable	: Betty Milagros Ramírez Cribillero
Temporalización	: 6 meses

3.2-3 PRESENTACION

El presente programa de Liderazgo, está dirigido a un equipo de 5 docentes y 01 directivo de la Institución educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del Centro Poblado de Tumpa, provincia de Yungay.

Comprende el diseño de cuatro módulos dividido en 16 talleres debidamente secuenciados en relación a las necesidades que surgen a partir del diagnóstico realizado. De igual manera se diseñan estrategias seleccionadas en función de las metas que se esperan lograr y sustentadas en la teoría de

las Motivaciones Humanas de Maslow y la teoría del Liderazgo transformacional.

3.2.4. FUNDAMENTACION

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:

A través de la fuerza de su visión y de la personalidad, los líderes transformacionales son capaces de inspirar a los seguidores para cambiar las expectativas, las percepciones y motivaciones para trabajar hacia goals. Unlike común en el enfoque transaccional, que no se basa en una relación de "toma y daca ", pero en la personalidad del líder, los rasgos y la capacidad de hacer un cambio a través del ejemplo: La articulación de una visión energizante y metas desafiantes.

El liderazgo transformacional Es un estilo de liderazgo que crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Un líder transformacional se centra en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar alentando y armonioso, y para mirar hacia fuera para la organización como un todo. En este mandato, el líder aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

El líder transforma y motiva a los seguidores por el carisma, la excitación intelectual y consideración individual. Además, este líder busca de nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades

frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.

El líder transforma y motiva a los seguidores a través de su influencia idealizada (denominado anteriormente como carisma), estimulación intelectual y consideración individual. Además, este líder anima a los seguidores a encontrar formas nuevas y únicas para desafiar el status quo y de alterar el medio ambiente para apoyar a tener éxito.

Por último, a diferencia de Burns, Bass sugiere que el liderazgo puede mostrar simultáneamente el liderazgo transformacional y transaccional tanto.

Ahora, 30 años de investigación y una serie de meta-análisis han demostrado que el liderazgo transformacional y transaccional predice positivamente una amplia variedad de resultados de rendimiento incluyendo las posiciones individuales, de grupo y las variables a nivel organizacional.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW

La contribución de Maslow, en su libro " La Teoría de la Motivación Humana" consiste en ordenar por categorías y clasificar por niveles las diferentes necesidades humanas, según la importancia que tienen para la persona que las contiene.

En la base de la pirámide están las necesidades de déficit (fisiológicas) que se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de

desarrollo (autorealización) se encuentran en las partes más altas de la jerarquía.

De este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos entre las necesidades de déficit las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima. En tanto, las necesidades de desarrollo comprenderían las necesidades de autorrealización (self-actualization) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía siendo estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía y coloca el ejemplo que “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer”.

Mirado desde este prisma, solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores - aunque lo haga de modo relativo entran

gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

En palabras de Maslow “la manera en que somos distintos de las demás personas también se descubre en esta misma búsqueda personal de identidad [en la base instintoide]”

3.2.5. OBJETIVOS

3.2.5.1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la Gestión Institucional de la Institución educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán”

3.2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sensibilizar a docentes y directivos para desarrollar buenas prácticas educativas.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y directivos de la Institución educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán”
- Desarrollar el liderazgo pedagógico de docentes y directivos de la Institución educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán”

3.2.6. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

3.2.6.1. MATRIZ DE ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

DENOMINACION DE LOS MÓDULOS	META	HORAS LECTIVAS
MÓDULO I: Sensibilización de las necesidades docentes	03 Talleres	15
MÓDULO II: El impulso intelectual para mejorar la calidad de la relación docente.	04 Talleres	20
MÓDULO III: Hacia un verdadero liderazgo pedagógico	03 talleres	15
MÓDULO IV: El Carisma como herramienta eficaz para atraer a nuestros seguidores	06 talleres	30

3.1.1.1. MATRIZ DE CAPACIDADES E INDICADORES DE LOGRO

MODULOS	CAPACIDADES	INDICADORES DE LOGRO
<p>MÓDULO I: Sensibilización de las necesidades docentes</p>	<p>Analiza sus necesidades personales y profesionales de manera clara.</p> <p>Conoce las condiciones internas y externas que enfrenta a diario en la institución educativa.</p> <p>Muestra capacidades, habilidades y destrezas en su desempeño docente.</p>	<p>Reconoce sus necesidades personales y profesionales, explicándolas y socializándolas con sus colegas y directores.</p> <p>Comprende las condiciones internas y externas de sus necesidades personales y profesionales.</p> <p>Asume conscientemente sus posibilidades y habilidades para mejorar sus condiciones personales y profesionales</p>
<p>MÓDULO II: El impulso intelectual para mejorar la calidad de la relación docente</p>	<p>Reconoce que la forma más adecuada de capacitarse y mejorar su desempeño docente es a través de la lectura y la comunicación.</p>	<p>Propone estrategias creativas y el buen uso de tiempos y espacios para mejorar sus habilidades intelectuales.</p> <p>Demuestra su actitud positiva hacia el desarrollo intelectual para mejorar el desempeño docente.</p>

<p>MÓDULO III: Hacia un verdadero liderazgo pedagógico</p>	<p>Estudia acerca de las características más resaltantes del liderazgo transformacional.</p>	<p>Se compromete a realizar cambios actitudinales, valorativos y éticos para asumir eficazmente ser un líder en la escuela.</p>
<p>MÓDULO IV: El Carisma como herramienta eficaz para atraer a nuestros seguidores</p>	<p>Indaga y reconoce las actitudes carismáticas de los docentes para mejorar la relación y contribuir a un buen clima laboral.</p>	<p>Mejora su autoestima para asumir nuevos retos y compartirlos con sus colegas, directivos y estudiantes</p>

3.1.1.2. MATRIZ DE CONTENIDOS, ESTRATEGIAS DIDACTICAS, RECURSOS Y HORAS LECTIVAS

MODULOS	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS DIDACTICAS	RECURSOS	HORAS LECTIVAS
<p>MÓDULO I: Sensibilización de las necesidades docentes</p>	<p>¿Cuál es el concepto concreto de las necesidades? su significado, Clasificación y enfoques</p> <p>Necesidades De seguridad, Sociales, de Estima, reconocimiento y autorrealización</p> <p>La seguridad física, el trabajo intelectual, la moral, la salud, la seguridad de los recursos.</p> <p>La confianza, el respeto, el Éxito.</p> <p>La espontaneidad, la creatividad docente, la resolución de problemas en el campo laboral.</p>	<p>Lecturas y actividades</p> <p>Talleres de sensibilización</p> <p>Dinámicas de grupos</p> <p>Trabajos individuales y grupales</p> <p>Salidas a campo.</p>	<p>Módulo</p> <p>Proyector multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Plumones</p> <p>papelotes</p>	<p>15</p>

<p>MÓDULO II: El impulso intelectual para mejorar la calidad de la relación docente</p>	<p>Lecturas controversiales para impulso del debate y el intercambio. La comunicación eficaz. Habilidades socioemocionales Concurso de Debates intelectuales con participación activa de docentes y directivos.</p>	<p>Lecturas motivadoras Debates Conversatorios Paneles Concursos Conferencias magistrales Trabajo en equipos</p>	<p>Módulos Proyector multimedia Laptop Lecturas Equipo de sonido</p>	<p>20</p>
<p>MÓDULO III: Hacia un verdadero liderazgo pedagógico</p>	<p>¿Qué es el liderazgo pedagógico? Como asumir el compromiso de cambio para convertirse en líder de un equipo. Indicadores de la Escala de liderazgo pedagógico del director ¿Qué relación tiene cada perfil de liderazgo pedagógico con el rendimiento de los estudiantes?</p>	<p>Conferencia Magistral Debates Paneles Estudio de casos Trabajo en equipo</p>	<p>Módulos Cañón multimedia Laptop</p>	<p>15</p>
<p>MÓDULO IV:</p>	<p>¿Qué es un líder carismático?</p>	<p>Juego de Roles</p>	<p>Módulos Cañón</p>	<p>30</p>

<p>El Carisma como herramienta eficaz para atraer a nuestros seguidores</p>	<p>El carisma está en la excelencia.</p> <p>Característica que busca el estudiante de los docentes.</p> <p>La alegría, la Responsabilidad y el Compromiso. Cualidades del Líder Carismático.</p> <p>Asumiendo desafíos.</p> <p>Creación de un adecuado ambiente laboral</p>	<p>Dinámicas grupales</p> <p>Debates</p> <p>Sociodramas.</p>	<p>multimedia</p> <p>Laptop</p> <p>Papelotes</p> <p>plumones</p>	
---	---	--	--	--

3.1.2. ESTRATEGIAS DE CAPACITACION Y METODOLOGIA

3.1.2.1. ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN

La capacitación a los docentes se realizara a través de:

- Talleres de capacitación con una duración de 80 horas lectivas. El proceso de capacitación se llevará a cabo mediante la organización modular de manera presencial.
- El plan de estudios está organizado en cuatro módulos con una duración aproximada de 6 meses.
- Las sesiones presenciales se desarrollan cada fin de semana en bloques temáticos de 5 horas lectivas.

3.1.2.2. ESTRATEGIAS DE METODOLOGÍA

La metodología concretiza los enfoques y principios del programa de capacitación docente en liderazgo; establece una fuerte conexión entre la formación teórica y la aplicación práctica inmediata de lo aprendido. Valora la experiencia de los participantes y fomenta la reflexión y sistematización de sus prácticas; promueve el intercambio de ideas y experiencias entre pares mediante dinámicas vivenciales, presentaciones, debates en los talleres, foros virtuales y elaboración de trabajos de aplicación. Estimula la capacidad crítica, creativa y propositiva, indispensables para la gestión, a través de la elaboración de trabajos individuales y grupales.

3.1.3. EVALUACIÓN DE APRENDIZAJES

La evaluación es un proceso permanente y formativo durante el desarrollo de la capacitación. Se espera que cada módulo sea evaluado a través de una variedad de actividades e instrumentos que permitan valorar las competencias. Para ello se propone las siguientes actividades de evaluación: desarrollo de informes, estudio de casos, participación en las sesiones presenciales, exposiciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Se determinó que la gestión institucional en la Institución Educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del Centro Poblado de Tumpa, provincia de Yungay, es deficiente, que se evidencia a través del clima laboral desfavorable, escaso trabajo en equipo, y una débil cultura organizacional.

- Se determinó que las teorías del liderazgo transformacional y la teoría de las necesidades humanas, son pertinentes y constituyen aportes teóricos significativos para la propuesta de esta tesis.

- La propuesta del programa de capacitación docente en liderazgo contribuirá en la solución del problema y responde al cumplimiento satisfactorio de los objetivos, de esta investigación.

RECOMENDACIONES

- Por el grado de efectividad del programa, se recomienda a los directivos de la Institución Educativa Inicial N° 280 “Lucerito del Huascarán” del Centro Poblado de Tumpa, provincia de Yungay implementar la propuesta de capacitación en liderazgo para mejorar la gestión Institucional.
- A los investigadores se recomienda continuar en esta línea de investigación para ir contribuyendo a la solución de problemas en la gestión institucional a partir de nuevos enfoques o paradigmas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Botero, C. (2009) Cinco tendencias de la gestión educativa. Revista Iberoamericana de Educación. 49(2). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28291736_Cinco_tendencias_de_la_gestion_educativa.

Calero M. (2006). *Gestión educativa. Edit.* Abedul. Lima

Casassus, J. (2000). *El trabajo en equipo: oportunidad o caos*. Málaga. Edit. Lavalle.

Castro, J. (2015). Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.

Chacón, L. (2014) Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. Revista Omnia 20 (2), pp. 150-161. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/737/73735396006.pdf>.

Chiavenato, I. (1999). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: McGraw Hill.

Collao O. (1997). *Administración y gestión educativa. Edit.* Asociación gráfica educativa. Lima.

Cruz, S. L. (1999). *El comportamiento no verbal humano: una aproximación a la kinesis y la proxémica*. México. CONEICC.

Deming, W. E. (1999). Foundation for management of quality in western world. Ponencia presentada en la reunión del Institute of Management Sciences. Osaka, Japón.

Deza, M. (1994): "Cómo elaborar un completo P.E.I. paso a paso", en Magisterio Español. 22 de Junio, Siena, Madrid.

Fernández, S. (1999): La formación de los directores para la toma de decisiones. Granada: Grupo Editorial Universitario.

Fishman, D. (2002) El espejo del líder. Lima.

Folberg, J. y Taylor A.(2008). *Mediación resolución de conflictos sin litigio*. México. Grupo Noriega Editores.

Frankl, V. E. (2003). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona. Ed. Herder.

MINEDU (2011) Manual de Gestión para directores de Instituciones Educativas Perú

Montenegro I. (2003). *Evaluación del desempeño docente*. Bogotá.

Municipalidad Provincial de Yungay. (2017) Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de Yungay 2017-2026.

Ramírez, A. (2007) Education Management. Recuperado de <https://www.aiu.edu/applications/.../upload/EDUCATION%20MANAGEMENT.Doc>.

Renny Y. (2000). *Las sicologías del éxito*.

Sherman A. (1994). *Administración de los recursos humanos*. Edit Iberoamericana. México

Stephen y Coulter (1999). *Administración*. Edit. Prentice. México.

Tumpa Querido (s.f) Información básica de los límites geográficos y gestiones del nuevo distrito de Tumpa. Recuperado de: <https://tumpaquerido.jimdo.com/distrito-de-tumpa/>

Valencia, E. (2016) La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Lima – Perú.

ANEXOS

CUESTIONARIO A DOCENTES

Estimado docente: El presente cuestionario tiene el propósito de recoger su opinión sobre la Gestión Institucional de la IE, le pido por favor responder con la mayor objetividad. La información es reservada, solo será utilizada con fines de la investigación como parte de mi tesis de maestría.

A continuación se presentan una serie de ítems en el cual deberá marcar en el valor que usted crea conveniente. Gracias por su colaboración.

Valoración:

1 = de acuerdo 2 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3 = En desacuerdo

Variable: GESTIÓN INSTITUCIONAL

Nº	ITEM	1	2	3
1	El director tiene propuestas institucionales para generar el desarrollo de la calidad educativa en el Instituto pedagógico.			
2	El director respeta la opinión de los docentes en las reuniones de trabajo			
3	El equipo directivo toma en cuenta la participación de los docentes en la toma de decisiones.			
4	Él es un líder de la organización.			
5	El equipo directivo lidera los cambios en el proceso educativo.			
6	El director tiene estilo democrático y transformador de dirección.			
7	En las reuniones de trabajo con el equipo directivo, los docentes aportan con ideas que favorecen la gestión institucional			
8	Los docentes y el personal administrativo participan activamente en las comisiones de trabajo asignadas.			
9	Los docentes se integran fácilmente al trabajo en equipo respetando puntos de vista divergentes.			

10	El personal docente y directivo de la institución está capacitado para elaborar el plan estratégico de la organización.			
11	En la elaboración del Proyecto estratégico Institucional participan los docentes, el personal administrativo y los alumnos			
12	El director de la institución gestiona la organización tomando en cuenta el plan estratégico institucional			
13	El director de la institución al concluir el año académico rinde cuentas y evalúa el cumplimiento de objetivos del PEI a la comunidad educativa.			
14	En la elaboración del Plan Anual De Trabajo participan todos los trabajadores de la institución.			
15	Se cumplen las metas trazadas en el PAT			
16	El personal directivo conoce los problemas que aquejan a los diferentes estamentos de la institución.			
17	El equipo directivo lidera el trabajo en equipo para resolver los problemas institucionales.			
18	El equipo directivo prioriza la solución de problemas según su importancia.			
19	Los directivos, profesores, personal de apoyo y alumnos conocen los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
20	El equipo directivo realiza evaluación periódica de los objetivos y metas de la organización establecidos en el PEI y el PAT			
21	El equipo directivo motiva permanentemente a los colaboradores para el logro de objetivos y metas establecidos en el PEI y el PAT			
22	El equipo directivo, los docentes y personal de apoyo realizan evaluación periódica de la gestión institucional.			
23	El equipo directivo informa periódicamente sobre el uso de los recursos económicos de la organización.			
24	El equipo directivo promueve la autoevaluación del trabajo educativo.			
25	Se realizan jornadas pedagógicas para la evaluación del trabajo educativo.			
26	Todo el personal de la Institución participa activamente en la evaluación del trabajo educativo.			
27	Existe confianza y sinceridad entre los diferentes estamentos de la institución.			
28	Existe trabajo en equipo de los diferentes estamentos para resolver los problemas de la Institución.			
29	Existe respeto por los espacios de cada integrante de la Institución			

30	El nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en la Institución es buena.			
31	Existen conflictos entre los miembros de la Institución que perjudican el trabajo educativo.			
32	Los directivos convocan a reuniones para solucionar los problemas que se presentan en la Institución			
33	Ante intereses contrapuestos entre el director y la comunidad educativa, el director logra que las partes lleguen a un acuerdo satisfactorio.			
34	En el equipo directivo hay honestidad y transparencia en la entrega de cuentas.			
35	El equipo directivo está comprometido con la consolidación de valores organizacionales			
36	Para evitar discrepancias los directivos toleran la impuntualidad e incumplimientos de responsabilidades del personal.			
37	El equipo directivo se preocupa por mantener la disciplina para favorecer el trabajo educativo.			
38	Los docentes de la I:E. muestran actitudes de apertura al cambio.			
39	Los docentes de la I.E. están capacitados y actualizados.			
40	La estructura orgánica funcional del instituto superior pedagógico es pertinente			
41	La institución cuenta con MOF			
42	La institución tiene su reglamento interno			
43	El MOF está diseñado de acuerdo a la estructura orgánica funcional de la institución.			
44	Los puestos de trabajo están en la institución están ocupados de acuerdo al MOF			
45	Los directivos de la institución aplican el reglamento interno teniendo en cuenta un criterio técnico despersonalizado.			

1-9 liderazgo directivo

10-15 planeamiento estratégico

16 - 20 resoluciones de conflictos

21- 28 logro de objetivos

29- 39 clima institucional

40-45- estructura orgánica funcional

ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE DOCENTES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN INSTITUCIONAL	liderazgo directivo	<ul style="list-style-type: none">➤ Toma de decisiones➤ Estilo de liderazgo➤ Participación y trabajo en equipo
	planeamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none">➤ Diagnóstico➤ Elaboración de proyectos➤ Priorización de problemas
	resolución de conflictos	<ul style="list-style-type: none">➤ Disposición en la resolución de conflictos➤ Capacidad de negociación
	Logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none">➤ Cumplimiento de las metas➤ Evaluación de la gestión➤ Evaluación de los resultados
	clima institucional	<ul style="list-style-type: none">➤ Relaciones interpersonales➤ comunicación➤ Solución de conflictos➤ Valores
	estructura orgánica funcional	<ul style="list-style-type: none">➤ Diseño de estructura orgánica➤ Diseño de estructura funcional➤ Normas internas