

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO-SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



Plan estratégico de desarrollo organizacional basado en Liderazgo
Transformacional para promover una eficiente gestión educativa del
equipo directivo de la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque –
2012

Tesis presentada por

Carlos Augusto Díaz Junco

Darina Beatriz Pingo Paredes

Para obtener el Grado Académico de

**Maestro (a) en Ciencias de la Educación con
mención en Gerencia Educativa Estratégica**


Lambayeque – Perú

2019

**PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
BASADO EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA
PROMOVER UNA EFICIENTE GESTIÓN EDUCATIVA DEL
EQUIPO DIRECTIVO DE LA I.E. "SARA A. BULLÓN" DEL
DISTRITO DE LAMBAYEQUE – 2012**

Resolución de sustentación N° 2685-2019-UP-D-fACHSE

De fecha: 18 de noviembre del 2019



LIC. CARLOS AUGUSTO DÍAZ JUNCO
AUTOR



LIC. DARINA BEATRIZ PINGO PAREDES
AUTORA



DRA. ROSA SANCHEZ RAMIREZ
ASESORA

Presentada para obtener el Grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Gerencia Educativa Estratégica

Aprobado por el jurado:



DRA. YVONNE SEBASTIANI ELIAS
PRESIDENTE



DRA. LAURA ALTAMIRANO DELGADO
SECRETARIA



M.SC. MARIA DEL PILAR FERNANDEZ CELIS
VOCAL

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mis amados hijos Karla B. Diaz Pingo y Carlos A. Diaz Pingo quienes son mi motivo e impulso para salir adelante y superarme, escalando cada peldaño en la escalera del éxito para alcanzar mis metas profesionales y personales. También se la dedico a mi madre y hermana que me han apoyado en el proceso y me han dado el coraje de continuar hasta lograr lo que me propongo.

Darina-

Esta tesis está dedicada a mis queridos hijos Karla B. Diaz Pingo y Carlos A. Diaz Pingo quienes son mi motivo e impulso para salir adelante y superarme, escalando cada peldaño en la escalera del éxito para alcanzar mis metas profesionales y personales.

Carlos-

AGRADECIMIENTO

A Dios

Gracias a Dios, por permitirme lograr mis objetivos y por todas las bendiciones otorgadas y pruebas puestas en mi camino, porque éstas me permitieron aprender y fortalecerme en el proceso.

A mi familia

Por su apoyo, y su cariño, presencia y los ánimos de continuar

Darina -

A Dios

Para seguir desarrollando mis capacidades saltando cada obstáculo que se interponga en mi camino.

A mis padres

Por su ejemplo de vida y darnos las herramientas necesarias para abrirnos caminos en los momentos más difíciles.

Carlos -

Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional basado en Liderazgo Transformacional para promover una Eficiente Gestión Educativa del Equipo Directivo de la I.E. “Sara A. Bullón” del Distrito de Lambayeque

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE	5
RESUMEN	7
ABSTRACT.....	8
1 CAPÍTULO I ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1. Ubicación del objeto de estudio	11
1.2. Surgimiento del problema.....	12
1.3. Manifestaciones y características del problema.....	15
1.4. Metodología	19
➤ Diseño de investigación.....	19
➤ Población y muestra	19
➤ Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
➤ Análisis estadísticos de los datos	20
2 CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes	21
2.2. Base Teórico-científica	25
2.2.1. Teoría del liderazgo transformacional de Bass	25
2.2.2. Liderazgo transformacional de Kouzes y Posner.....	33
2.2.3. Liderazgo Transformacional De Nichols.....	34
2.2.4. Fundamentos del desarrollo organizacional	35
2.2.5. Modelos del desarrollo organizacional	37
2.3. Base Teórico Conceptual	39
2.3.1. Liderazgo	39
2.3.2. Importancia del Liderazgo en las Instituciones Educativas	47
2.3.3. Necesidad de Líderes Potenciales en las Comunidades Educativas	52
2.3.4. Estilos de Liderazgo en Instituciones Educativas	54
2.3.5. El Liderazgo Transformacional.....	56

2.3.6.	Antecedentes del Liderazgo Transformacional	57
2.3.7.	Tipos De Líderes Transformacionales.....	60
2.3.8.	Dimensiones O Estilos Del Liderazgo.....	61
2.3.9.	Dimensiones del Liderazgo Transformacional.....	62
2.3.10.	El Liderazgo Transformacional y el Actual Contexto Educacional.....	67
2.3.11.	Evaluación de los Estilos de Liderazgo de los Directivos de II. EE.	68
2.3.12.	Gestión Educativa Institucional.....	69
2.3.13.	Desarrollo Organizacional.....	80
CAPÍTULO III RESULTADOS Y PROPUESTA.....		86
3.1.	Análisis e interpretación del cuestionario a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque.....	86
3.2.	RESUMEN ESTADISTICO.....	90
3.3.	Discusión	91
3.4.	PROPUESTA: Plan de Desarrollo Organizacional basado en Liderazgo Transformacional para promover una eficiente Gestión Educativa del equipo directivo de la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque	93
A.	Introducción	93
B.	Descripción del plan de desarrollo transformacional para mejorar la gestión educativa.....	93
C.	Sustento teórico de la propuesta.....	94
D.	Objetivo de la propuesta	97
E.	Principios de la propuesta	97
F.	Metodología de la propuesta	97
CONCLUSIONES		103
RECOMENDACIONES		104
REFERENCIAS.....		105
ANEXO 1		110

RESUMEN

La presente investigación surge por la deficiencias encontradas en el proceso de gestión educativa en la Institución Educativa “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque – 2012, observándose en el proceso de desempeño del profesional que asume la dirección, desconocimiento de los componentes relacionados a la gestión institucional, administrativo, pedagógico y comunitario, con directivos autoritarios, improvisación de las sesiones de aprendizaje, ausencia de liderazgo, desarrollo de la gestión administrativa incipiente, institución educativa aislada de la comunidad, deterioro de relaciones interpersonales, entre otros; trayendo consigo la baja calidad de aprendizajes de los estudiantes que no permiten lograr los objetivos estratégicos previstos por la institución. A partir de esta problemática se planteó el Plan estratégico de desarrollo organizacional basado en el liderazgo transformacional para promover una eficiente gestión educativa del equipo directivo de la I.E. Sara Bullón del Distrito de Lambayeque 2012 basado en teorías científicas de gestión educativa participativa partiendo de la identificación de los niveles que han alcanzado las deficiencias en la gestión educativa. Como objeto de estudio se tuvo a la gestión educativa y el Campo de Acción, el proceso de diseño, elaboración y propuesta del plan estratégico de desarrollo organizacional. El tipo de investigación descriptivo-propositivo, y las encuestas utilizadas permitieron tener un diagnóstico de la gestión educativa actual y a partir de los resultados se plantea la propuesta de Plan estratégico, que permitirá en su aplicación lograr un equipo directivo eficaz, promotor del cambio organizativo que impulse una gestión educativa de calidad, participativa de todos los actores como necesidad urgente para la mejora de la gestión escolar que conduzcan a lograr la eficiencia, eficacia, pertinencia, relevancia y equidad.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo transformacional, gestión educativa, gestión institucional, administrativo, pedagógico y comunitaria.

ABSTRACT

The present investigation arises from the deficiencies found in the educational management process in the Educational Institution "Sara A. Bullón" of Lambayeque district - 2012, observing in the process of performance of the professional who assumes the direction, ignorance of the components related to institutional, administrative, pedagogical and community management, with authoritarian managers, improvisation of learning sessions, absence of leadership, development of incipient administrative management, educational institution isolated from the community, control of interpersonal relationships, among others; bringing with it the low quality of learning of the students that do not allow to achieve the strategic objectives provided by the institution. Based on this problem, was raised the Strategic Plan for organizational development based on transformational leadership was proposed to promote efficient educational management of Sara Bullón Institution of Lambayeque district-2012 based on scientific theories of participatory educational management based on levels identification that have reached the deficiencies in educational management. As an object of study was the educational management and the Action Field, the process of design, development and proposal of the strategic plan of organizational development. The type of descriptive-proactive research, and the polls used allowed to have a diagnosis of the current educational management and from the results the proposal of a Strategic Plan is proposed, which will allow in its application to achieve an effective management team, promoter of the organizational change that promote a quality, participatory educational management of all actors as an urgent need for the improvement of school management that lead to efficiency, effectiveness, pertinence, relevance and equity.

KEY WORDS: Transformational leadership, educational management, institutional, administrative, pedagogical and community management.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son un producto social y, como tal, quedan sujetas al conjunto de circunstancias que definen dicha realidad. Es un espacio que cumple muchas funciones patentes o explícitas (como es la de educar, socializar, enseñar, orientar, preparar profesionalmente, culturizar, entre otras.), y otras ocultas (reproducción de clases sociales, dominación de las clases dominantes, etc.). Las funciones educativas son un instrumento en el cual la dirección busca la calidad educativa por medio de la planificación, la distribución de tareas, la actuación, la coordinación y control que ordena la realidad.

Sin embargo, las instituciones educativas se encuentran en un momento de enormes dificultades como consecuencia de las demandas externas y de los difíciles procesos de transformación internos que impiden una óptima gestión educativa.

El problema investigado es el siguiente:

Se observa una deficiente gestión educativa por parte de quienes lideran la Institución, ya que el Director no evidencia las condiciones óptimas de gestión, es decir: escasamente dirige, planifica y organiza los recursos institucionales, no motiva el reconocimiento a quien se lo merece y no da cumplimiento a los objetivos institucionales, no crea un ambiente de armonía, a través de la comunicación constante y la puesta en marcha de dinámicas de integración grupal entre los actores escolares y gestores, no delega actividades administrativas a las personas correspondientes, no vigila el cumplimiento de las funciones de cada uno de los miembros del personal, no gestiona ni logra conseguir recursos humanos, físicos y económicos, para el mejoramiento de la Institución Educativa “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque.

Ante esta situación problemática planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida el Diseño de un Modelo de Gestión mejorara con el Liderazgo Transformacional de los Directivos de la Institución Educativa Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque?

El objeto de la investigación es: Proceso de Gestión Educativa. **El objetivo General:** Diseñar, elaborar y Proponer un Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional en la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque basado en el liderazgo transformacional de sus directivos que promuevan una democrática y eficiente Gestión Institucional, Administrativa y Pedagógica. **Los Objetivos Específicos:** Diagnosticar la situación actual de la gestión educativa en sus dimensiones institucional, administrativa y pedagógica en la institución

educativa “Sara A. Bullón” de Lambayeque; Sistematizar y organizar las teorías y bases conceptuales que fundamentan la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional; Validar la propuesta del Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional basado en el liderazgo transformacional de sus directivos a través de juicio de experto.

La hipótesis para defender es: “Si se diseña, elabora y propone un plan estratégico de desarrollo organizacional basado en la teoría de liderazgo transformacional en la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque, entonces contribuirá a lograr un equipo directivo eficaz, promotor del cambio organizativo que impulse una gestión educativa de calidad.

La presente investigación para su mejor comprensión se ha dividido en tres capítulos que a continuación detallamos:

En el capítulo I se realizó el análisis del problema de estudio. Comprende la ubicación del objeto de estudio, las tendencias de la gestión educativa; estado actual de la gestión educativa de la Institución Educativa “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque, y la metodología empleada.

En el capítulo II abordamos el marco teórico, el cual está comprendido por el conjunto de trabajos de investigación que anteceden al estudio, el marco conceptual y la teoría que sustenta la propuesta, figurando la teoría de Bernard Bass. Tanto la teoría como los antecedentes permiten ver el por qué y el cómo de la investigación.

En el capítulo III aquí se encuentra el análisis de los datos recogidos de la guía de observación y encuesta. También encontramos la propuesta en base a la teoría mencionada; los elementos constitutivos de la propuesta: Realidad problemática, objetivos, fundamentación, estructura, cronograma, presupuesto y financiamiento. La estructura de la propuesta como eje dinamizador está conformada por tres talleres con sus respectivas temáticas y estrategias.

Finalmente, conclusiones, recomendaciones, Referencias y anexos.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación del objeto de estudio

La Institución Educativa “Sara A. Bullón Lamadrid”, se ubica actualmente en la calle Libertad N° 121 Lambayeque.

Durante el gobierno del Arquitecto FERNANDO BELAUNDE TERRY y siendo alcalde el Señor PEDRO VILCHEZ BUENDÍA, con fecha 02 de Abril de 1964 se emite el DECRETO LEY 14992 del Presupuesto General de la República que crea el Colegio Nacional de Mujeres SARA ANTONIETA BULLÓN LAMADRID” Cubriendo así las expectativas y aspiraciones de la niñez y juventud femenina lambayecana.

El Centro Educativo “Sara A. Bullón” inicia sus actividades educativas el día 10 de Abril de 1964, con 217 alumnas matriculadas bajo la dirección de la Srta. Carmela Hoyos Barnuevo, funcionando en el local del que fuera Museo Brunning, hasta que finalmente gracias a la donación del terreno que hace el Sr. Manuel Burga Puelles y el Consejo Provincial de Lambayeque, se inicia la construcción de su propia infraestructura en el lugar que actualmente ocupa.

Es necesario mencionar que a partir de 1966 se inicia el funcionamiento del nivel Primario con un aula del 5° grado y otra de 4° grado en 1967. La Dirección de Primaria estuvo a cargo de la Srta. Julia Doig Orbegoso hasta 1980, que por decisión gubernamental anularon la Dirección de Primaria para que ésta se fusione con la Secundaria, formando un sólo Centro Educativo. En este mismo año empieza a funcionar el Primer Grado de Primaria.

Han transcurrido 45 años de Vida Institucional y con la conducción de la Srta. Carmela Hoyos Barnuevo, Sra. Hilda Revoredo de Menacho, Sr. Luis Rivas Rivas, Sr. Grael Solís Urbina, Srta. Soledad Ramos Oyola, el Profesor Carlos Augusto Díaz Junco y el actual Lic. Sinclair Herberto Chumacero Ojeda, se ha logrado ocupar un meritorio lugar en el corazón del pueblo lambayecano habiendo destacado en los diferentes eventos Culturales, Deportivos y de Conocimientos a Nivel Departamental y Regional, siendo considerado hoy en día como uno de los más prestigiosos Centros Educativos del Departamento de Lambayeque.

En la actualidad podemos ubicar distinguidas profesionales, exalumnas que tienen cargos públicos y políticos en las diferentes dependencias de país.

- **VISIÓN INSTITUCIONAL.** - La I.E Sara A. Bullón al 2016 es un centro de vida líder en la región que brinda servicios educativos de calidad, formando estudiantes académicamente competentes con conciencia moral, cívica y ambiental en una infraestructura moderna con los equipos adecuados y eficiente administración de sus recursos, potenciando el liderazgo en un buen clima Institucional.
- **MISIÓN INSTITUCIONAL.** - Somos una Comunidad Educativa Innovadora con criterios unificados que cuenta con potencial humano, científico y tecnológico para:
 - La Mejora del funcionamiento Institucional constituyéndonos en una Organización democrática y eficiente consolidando nuestra identidad sociocultural.
 - La Formación integral de las estudiantes guiándonos por principios psicopedagógicos, éticos y religiosos que permita afrontar con éxito un mundo globalizado.
 - El fortalecimiento de las Relaciones Humanas ofreciendo un mejor servicio Educativo con adecuada distribución y utilización de los ambientes y recursos.
 - La práctica de valores como: Autoestima, solidaridad, libertad, justicia, Creatividad, Respeto, Responsabilidad y Honestidad, en función a lograr una función con calidad humana definida.

1.2. Surgimiento del problema

La educación escolar tiene como finalidad el desarrollo de las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social; la escuela. La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo.

Es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va a determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas del colegio y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para la búsqueda de la

calidad educativa. Es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor.

Las instituciones educativas tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo con la realidad del estudiante y su comunidad. Además, evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos de la comunidad. El responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos es el director.

Asimismo, la educación latinoamericana ha sido afectada por procesos de reformas y cambios como réplicas de las orientaciones en los estilos de desarrollo económico, social y político. Uno de los cambios tuvo que ver con el propósito de hacer cada vez más funcional las tesis centrales de las políticas de desarrollo. Desde los sesenta, frente a los desequilibrios crecientes que afectaban a la población, como una de las graves consecuencias en la aplicación de las políticas globales de desarrollo económico - social, aparecen como respuestas, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías tanto en la educación como en la administración, que modificaron el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia y eficacia en la administración educacional.

Las nuevas teorías, desde la perspectiva de la administración explican, el concepto básico que orienta el nuevo enfoque, expresando que la efectividad, es la capacidad de respuesta que los aparatos educativos deben brindar ante las exigencias de parte de la comunidad. Con esto se enfatiza como indispensable condición, la capacidad de producir, por parte del sistema, soluciones efectivas y respuestas deseadas por la población. En este orden de ideas, se puede expresar que la acumulación de conocimientos y experiencias en la administración se vio enriquecida por la contribución de tres nuevas fuentes: El desarrollo organizacional, la administración para el desarrollo y los enfoques sistemáticos que terminaron por revolucionar la estructura dinámica y desarrollo de los análisis de problemas educativos.

Sin embargo, a pesar de la aparición de todos estos aportes teóricos y los avances en el campo de la administración educativa a nivel mundial, en la administración de la educación peruana se advierte una fuerte carga de improvisación y empirismo en todos los niveles, e igualmente, las actividades educativas no son sometidas a una investigación sistemática que permita evaluar permanentemente los resultados con el fin de proponer las

formas deseables. Podemos decir que es una problemática de estructura organizativa rígida, poco permeable a los cambios y con un alto grado de descoordinación, que lejos de traer beneficios, ha imposibilitado el logro de una mayor eficacia y eficiencia en las actividades a desarrollar en las instituciones educativas.

Desde una perspectiva más institucional, se plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las instituciones educativas". Se desprende de tal aseveración una situación por demás perjudicial puesto que los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país obtenga los objetivos y alcance las metas propuestas.

Se evidencia de lo expuesto, la ausencia en el país de una política coherente en materia de gerencia educativa que permita la formación sistemática de cuadros directivos y la actualización permanente de quienes deben ejercer influencia significativa sobre los docentes a fin de lograr que se desempeñen eficiente y eficazmente en sus roles técnico – pedagógicos - administrativos y se alcancen las metas educativas.

Los docentes que ocupan cargos directivos con poca información y preparación para el manejo de una institución educativa no pueden dar un rendimiento adecuado. Esa falta de preparación, es decir, el desconocimiento de las teorías de la motivación, comunicación y liderazgo han conllevado a los directivos a limitar su acción a los aspectos meramente administrativos, haciendo a un lado el respeto a la condición de ser humano como principal recurso que la organización pueda tener.

La acción de los directivos se preocupa más por las actividades administrativas que por la función educativa. Esta imprecisión o cumplimiento a medias de su rol gerencial, los convierte en funcionarios carentes de habilidades para analizar variables contingenciales que correspondan a situaciones específicas, en funcionarios carentes de creatividad para aplicar estrategias administrativas que sean más efectivas; así como las teorías necesarias para propiciar mayor interacción entre el personal a su cargo y fomentar un clima organizacional armónico y eficiente.

Ellos en su carácter de líderes, deben ejecutar dos tipos de funciones: unas académicas y otras administrativas entre las cuales se encuentran, asignar las labores del grupo, recalcar la importancia del desempeño y el cumplimiento de los plazos de la

planificación escolar, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar las políticas institucionales... y promover las relaciones interpersonales.

En consecuencia, se puede destacar la existencia de instituciones carentes de un buen sistema directivo que a su vez se traduce en ausencia de un liderazgo eficaz y eficiente. Se infiere del planteamiento, que además de planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades de una organización educativa, el papel primario de un directivo es influir en los demás para alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos por la organización educativa. Tal situación requiere una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas.

En las instituciones educativas del país, se observa un bajo poder de influencia de los directivos educativos en relación con el personal a su cargo para que se incorpore al trabajo cooperativo y participativamente. La falta de motivación por parte de los Directivos se traduce en un ambiente de apatía y desinterés, así mismo denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en las organizaciones educativas. No dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus instituciones educativas, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel.

De lo anterior se interpreta que ser directivo no es tarea fácil; que la función de dirigir una institución educativa representa un gran compromiso desde la perspectiva profesional. Asimismo, se evidencia la falta de percepción en relación con su rol de líderes por lo que se infiere deficiencia en la toma de decisiones, en el apoyo y el estímulo que debe poseer un gerente líder para conseguir las metas organizacionales.

La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de productos y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos productos y servicios.

1.3. Manifestaciones y características del problema

La mayoría de las personas están de acuerdo en afirmar que nos encontramos ante una situación nueva, una época histórica en la que el cambio se ha convertido en el principal

protagonista. En la actualidad el índice de cambio es más rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que hace que los responsables de las instituciones educativas tengan que enfrentarse con problemas que nunca habían visto antes. Para que este cambio fundamental ocurra, es preciso disponer de directores capaces de asumir el liderazgo en el proceso de gestión siendo una tarea pendiente para los líderes educativos de la escuela.

El liderazgo del director es un factor determinante en la creación de la cultura de cambio en la escuela, la atención afectiva es un recurso personal en su relación con los docentes, el conocimiento personal de cada uno sobre todo de sus características positivas (en función a las cuales se distribuyen responsabilidades) le sirve como capital simbólico para crear un grupo cooperativo y motivarlo a sacar adelante los proyectos del colegio.

Según un estudio de la UNESCO “La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares”. Se trata aquí de generar climas 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 de aprendizajes.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia. La administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración. En relación con esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones como lo señalan:

Respecto al liderazgo directivo ALFONSO (2001), señala “Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos”; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros de la institución educativa.

Las posibilidades de éxito en la actualidad se “traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto”. El sistema educativo necesita directores-líderes que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizadores del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras 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.

Relacionado al liderazgo directivo GALLEGOS (2004), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de 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, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve 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 la supervisión.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en las instituciones educativas, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

El desafío más complejo aun es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los en las instituciones educativas, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.

CALERO (1998), Es importante que el director de la institución educativa tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él

sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan las más altas aspiraciones de los miembros de esta. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varía según la organización, las personas y las tareas. El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

Referente a los docentes, la UNESCO (2004), señala que los procesos vividos por la mayoría de los países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, 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 y en la manera como se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado, la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema, pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación. El rol del profesor se va haciendo más complejo; sus funciones parten de un diagnóstico situacional y consisten en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico - científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. El papel del docente en el futuro será apasionante y diferente.

En la institución educativa “Sara A. Bullón”, existe actualmente una administración que se vuelve cada vez más burocrática que se enreda en un conjunto de procedimientos complejos que distrae la labor directiva de la función pedagógica y desarticula el nexo con los docentes encargado de implementar las acciones que apuntan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y por ende, se siente y percibe una atmosfera de malestar por la

desorganización y descoordinación entre los estamentos que dirigen los procesos que se desarrollan en la institución.

1.4. Metodología

La presente investigación es descriptiva propositiva, parte del diagnóstico de la realidad y se plantea la propuesta de solución a través del Plan Estratégico de Desarrollo organizacional.

➤ Diseño de investigación.

Diseño descriptivo causal simple



Donde:

M= Muestra

O = Información de la muestra de estado

x= Variable Dependiente

y= Variable Independiente

P= Propuesta

➤ Población y muestra.

- Población

La población estuvo constituida por 25 docentes, 10 docentes del nivel primario y 15 docentes del nivel secundario.

- Muestra

La muestra fue toda la población, vale decir los 25 docentes de la población.

➤ Técnicas y Métodos de recolección de datos.

- Técnicas y métodos

Se aplicaron los métodos teóricos como es de análisis y síntesis, comparativo, etc. y como método empírico se aplicaron las encuestas.

Se utilizaron los siguientes **métodos**:

Observación científica. - Consistente en el registro sistemático, válido y confiable de desenvolvimiento de una organización educativa Se aplicó para determinar el Grado de liderazgo, comunicación y coordinación que existe entre sus miembros.

Inductivo. - Método que consiste en partir de los hechos particulares para luego pasar a las proposiciones generales, en el trabajo de investigación se utilizará para analizar las causas que originan la falta de liderazgo del equipo directivo y la falta de comunicación y coordinación que existe a nivel del Consejo Educativo Institucional para luego establecer conclusiones manifiestas y objetivo de la problemática investigada.

Deductivo. - El método consiste en generalizaciones a partir de hechos particulares que en el trabajo de investigación se aplicará en establecer demostraciones e inferencias particulares y determinar con exactitud las causas de inoperancia del Equipo Directivo y del Consejo Educativo Institucional.

Comparativo. - Que se utilizó para establecer diferencias y semejanzas entre una gestión autocrática y una gestión democrática.

Análisis – síntesis. - Se utilizó en la revisión detallada de los documentos de gestión institucional (PEI, PAT, RI, PCC, etc.)

Se emplearon las siguientes **técnicas**:

La técnica de encuesta. - A partir de los indicadores se elaboró una encuesta que se aplicó a los docentes y Administrativos de la I.E. “Sara A. Bullón”, para conocer las causas de la ineficiente gestión institucional.

➤ **Análisis estadísticos de los datos.**

Para la prueba de la hipótesis se aplicó las siguientes herramientas estadísticas:

- **Herramientas de estadística descriptiva**

Para cuantificar los datos a través de:

- Tablas de distribución de frecuencias numérica y porcentual de los datos.
- Tablas estadísticas comparativas.
- Barras estadísticas

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Cuevas y Díaz (2000), quienes realizaron una investigación sobre el rol que cumple el equipo directivo en la institución educativa. Se han analizado las concepciones que directivos de centros educativos de educación secundaria de Ceuta, España, tienen sobre el liderazgo que les permite actuar en sus respectivos centros de trabajo. Entre los instrumentos que utilizaron se aplicó un cuestionario sobre liderazgo basado en las características ya señaladas por Bass en cuanto al líder transformacional. El instrumento utiliza las dimensiones siguientes y ya señaladas en anteriores intervenciones, como: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y participación y estas son expresadas en 40 ítems. Como resultado se señala que los directivos tienen una alta valoración de sus cualidades como líderes, sin embargo, se señala que se debería profundizar este estudio con otros que permitan determinar cómo se expresa ese liderazgo que ejercen; es decir, también se requiere de la evaluación externa del desempeño del liderazgo.

Flores (2008) sobre las competencias que los docentes de educación básica movilizan en su desempeño profesional, cuyo objetivo principal fue describir la percepción autoevaluativa del desempeño y la heteroevaluación realizada por los directivos sobre el desenvolvimiento profesional. La población estuvo constituida por los profesores de 44 escuelas de la educación básica chilena. En una primera etapa se estudió una muestra de 204 docentes del segundo ciclo y en la segunda etapa con 284 maestros del primer ciclo. La aplicación de los instrumentos de autoevaluación y heteroevaluación del desempeño arrojaron algunas deficiencias en los dominios evaluativos examinados (preparación de la enseñanza, creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, enseñanza para el aprendizaje y responsabilidades profesionales); se precisa que solamente el 34.2% de los profesores efectúa la contextualización de contenidos en su planificación, el 45.6% no siempre considera fortalezas y debilidades de los alumnos para el óptimo desarrollo de sus clases y el 60.0% evidencia bajo interés por ejecutar procesos educativos desafiantes.

Maureira (2004), En Chile realiza una investigación sobre la relación causa – efecto de las cinco dimensiones propuestas por Bass (1985) para un liderazgo transformacional de

escuelas: “consideración individual”, “inspiración”, “estimulación intelectual”, “carisma” y “tolerancia psicológica”; sobre las variables “participación”, y con los efectos indirectos sobre la “eficacia percibida”. En este estudio se observa que los valores de la dimensión “consideración individual” tienen efectos directos sobre la “satisfacción”. Así mismo, los efectos de la “inspiración”, la “estimulación intelectual” y el “carisma” tienen efectos directos sobre la “colaboración”, y, a su vez, la “colaboración” tiene efectos directos sobre la “satisfacción” y sobre la “eficacia percibida”, mientras que la “satisfacción” tiene efectos directos sobre la “eficacia percibida”. Por último, se señala que las dimensiones del liderazgo como “inspiración” y “carisma” poseen efectos estadísticamente significativos a través de la vía de la “colaboración” sobre la “eficacia percibida”.

Bernal y cols. (1997) sobre el liderazgo transformacional con el objeto de determinar las variables más adecuadas para el buen funcionamiento del centro y que producen mayor satisfacción y mayor grado de eficacia en la comunidad educativa, se llega a la conclusión que se puede utilizar un cuestionario compuesto por los siete factores, propuesto por Bass, es decir los siguientes: carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración, tolerancia psicológica, participación y actuación del directivo. La misma encuesta, con adaptaciones apropiadas para cada caso, la aplican tanto a los directores como a los docentes, consiguiendo similares respuestas.

Estos estudios nos acercan al tema del presente trabajo en el que se busca relacionar los factores del liderazgo transformacional con las percepciones que los docentes tienen de la conducta de los directores con los cuales trabajan en las diferentes instituciones educativas.

Coaquira (2007); La investigación realizada fue la siguiente: ¿Cuál es la influencia de los directores en el desarrollo de los procesos de gestión educativa en las Instituciones Educativas Secundarias Públicas de la Ciudad de Puno en el año académico 2005 y 2006? A través de la observación, análisis de documentos y encuestas se da respuesta al objetivo de identificar y determinar la influencia del liderazgo de los directores en los procesos de gestión educativa.

El tipo de diseño utilizado es descriptivo no experimental lo que les permitió recolectar pruebas, testimonios de una muestra representativa, expresiones cuantitativas para llegar a conclusiones y explicar las posibles razones de la influencia del liderazgo de los directores en los procesos de Gestión Educativa en las Instituciones Educativas Secundarias

Públicas de la ciudad de Puno en el año académico 2005 y 2006. Al final de su investigación afirmó que los directores son líderes y que utilizan el poder de una manera eficiente, responsable, inspirando confianza y manteniendo un clima institucional optimo que favorecerá el cumplimiento de sus funciones en la gestión pedagógica administrativa e institucional con participación de la comunidad educativa.

Rincon (2005), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas”; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano. El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones:

1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.
2. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.
3. Finalmente, respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente porque está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.

Mansilla (2007), efectuó un estudio de investigación acerca de la “Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución “Inmaculada Concepción” de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78

estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

1. En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
2. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
3. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.
4. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio, los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.
5. Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.

Sorados (2010) en una investigación descriptiva correlacional se propuso determinar la relación entre liderazgo y calidad de la gestión educativa. Se afirma con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona significativamente con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03 - Lima en el 2009. Se asumió como población alumnos, docentes, trabajadores y directores de tres centros escolares, tomándose una muestra intencional de 20 sujetos. Los instrumentos del estudio fueron ficha de observación, encuesta y entrevista no estructurada. La prueba de correlación de Pearson arrojó un $r = .949$ siendo la dimensión pedagógica del liderazgo directivo la que más se relaciona con la calidad de la gestión educativa, se observó una correlación parcial significativa de $r = .937$. Por otra parte, la dimensión institucional es la que menos se relaciona con la gestión educativa pues se obtuvo una correlación parcial directa de $r = .461$.

Espinoza (2010) estudió a una población constituida por 28 docentes de educación primaria de la institución educativa N° 20820 de Huacho en el año 2009. La investigación buscó determinar la influencia de la aplicación del Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente (PRONAFCAP) sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes. Se aplicaron dos instrumentos, una encuesta de opinión para analizar el grado de aceptación y cumplimiento de la aplicación del plan de capacitación, y una lista de cotejo para el análisis del manejo cognitivo metodológico de los profesores en su desempeño didáctico en el aula. Los resultados arrojaron que existe un 60% de grado de aceptación de la aplicación del programa mientras que para el nivel de desempeño didáctico se observa un alto nivel de eficacia (66%). Se concluye que la aplicación del programa permite elevar significativamente el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria.

Soto, (2000) realizó un estudio, acerca de Las Competencias Gerenciales de los Directores. El estudio se ubicó en los planteles de educación básica de la II etapa en Valle de la Pascua, Estado Guárico, con el propósito de enmarcar la gestión y dar una propuesta de evaluación institucional en el contexto de educación Básica. Se partió de un diagnóstico inicial el cual arrojó información sobre las condiciones reales de los gerentes educativos dentro de las direcciones de las escuelas. Se determinaron los factores propuestos que determinan la calidad de la gestión del director en las instituciones educativas.

El estudio se fundamentó teóricamente en los postulados de Mendivil Zúñiga, (1989), Pedro, (2000), Elliot J, (2000) entre otros. Posteriormente se procedió a la elaboración de un plan consensuado entre todos los actores participantes del centro escolar, encaminados a desarrollar acciones que permitan compromisos y contribuyan a generar calidad en las instituciones educativas. Los resultados evidenciaron poco compromiso, y limitado sentido de pertenencia por parte de los directores. El análisis realizado permitió evidenciar los efectos del plan propuesto para los actores de las escuelas.

2.2. Base Teórico-científica

2.2.1. Teoría del liderazgo transformacional de Bass

Bass partió del modelo propuesto por Burns y se focalizó en las necesidades de los colaboradores más que en las de los líderes. Bass amplió el modelo de House poniendo más atención a la parte emocional del carisma, explicando que, aunque el carisma es un aspecto necesario para el liderazgo transformacional, no es suficiente. Además, Bass plantea que el

liderazgo transformacional es un paso más del transaccional. Mientras que el liderazgo transaccional se centra en el intercambio que se da entre el líder y sus colaboradores, que se limita a debatir lo que resulta necesario para realizar la tarea y a comunicar las recompensas por realizarla, el Liderazgo transformacional lleva al liderazgo a un nivel superior, pues implica que los colaboradores se comprometan con los objetivos organizativos, compartan la visión conjuntamente con el resto de miembros de la empresa de forma que se les lleve a ser innovadores en la resolución de problema. El líder transformacional crea nuevos líderes dándoles preparación y apoyo.

El liderazgo transformacional tiene relación con el liderazgo carismático, en el sentido de que este último es una parte del primero. El liderazgo carismático de Weber es más limitado que otras nociones de liderazgo carismático más recientes (Conger y Canungo, 1998). El liderazgo transformacional está compuesto de cuatro elementos clave. El líder transformacional es carismático y los colaboradores buscan parecerse a él, a los cuales inspira con nuevos desafíos, les estimula intelectualmente para que traten de superar sus capacidades y les da apoyo y entrenamiento (Bass, 1990). A continuación, se detallan cada uno de los cuatro componentes del líder transformacional:

Influencia idealizada: El líder transformacional es un elemento de referencia para sus colaboradores. Transmite admiración, respeto y confianza. Los colaboradores quieren imitarle y le atribuyen capacidades fuera de lo habitual, persistencia y determinación. La influencia idealizada, por tanto, se compone por una parte del comportamiento del líder y por otra de aquello que le atribuyen los colaboradores. Además, la influencia idealizada lleva aparejado el hecho de asumir mayores riesgos y de realizar aquello que se considera correcto, con altos niveles de ética y moral.

Motivación inspiradora: el líder transformacional propone nuevos desafíos a sus colaboradores. Les motiva, les transmite optimismo, les hace ver situaciones futuras positivas, de forma que consiga influirles para compartir objetivos.

Estimulación intelectual: el liderazgo transformacional implica que el líder haga que sus colaboradores tengan que replantearse la forma de solucionar problemas, estimulándoles a ser innovadores y creativos. Si un colaborador se equivoca no se le castigará con hacerlo público, y se les motiva para que aporten ideas, aunque no coincidan con las de sus responsables.

Consideración individualizada: el líder transformacional es responsable del desarrollo profesional de sus colaboradores. Detecta las necesidades de cada uno de ellos, es decir, considera que cada colaborador es diferente y se adapta a sus exigencias, y crea nuevas oportunidades de aprendizaje generando un clima adecuado para ello. El líder promueve una comunicación de dos direcciones con sus colaboradores, no una mera transmisión de información, por lo que se le considera una persona que escucha. A medida que va desarrollando a sus colaboradores, se les delega tareas, las cuales se controlan para detectar posibles necesidades de apoyo.

Estas cuatro dimensiones del liderazgo transformacional son interdependientes, coexisten y provocan un efecto conjunto de llevar el resultado más allá de las expectativas (Gellis, 2001).

El liderazgo transaccional es diferente del transformacional. Los líderes transaccionales no individualizan las necesidades de sus colaboradores ni se preocupan en su desarrollo personal, sino que les tratan como miembros de un grupo homogéneo. El liderazgo transaccional se basa en el intercambio de algo valioso para los colaboradores de forma que tanto el líder como ellos alcance sus objetivos. La influencia de este tipo de líderes se basa en que los intereses del líder y de sus colaboradores coinciden (Kuhnert, 1994). Bass afirma que el liderazgo transformacional va un paso más allá del transaccional, por lo que en esta forma de liderazgo van implícitos los factores que definen al líder transaccional, los cuales son:

- 1) Recompensa contingente: se considera una transacción constructiva. Consiste en conseguir la aprobación de los colaboradores en las tareas a realizar al comunicarles qué recompensa obtendrán al alcanzar sus objetivos. Si el tipo de recompensa es material se considera parte del liderazgo transaccional, mientras que si tuviera un carácter más psicológico sería un aspecto del liderazgo transformacional.
- 2) Gestión por excepción: este factor tiene dos variantes, una activa y otra pasiva. La activa se refiere al control de las tareas que realizan los colaboradores y su corrección si procede. La variante pasiva consiste en esperar a que ocurra algún error en alguna tarea y entonces tomar medidas correctoras. Esta última tiene más sentido en contextos de un gran número de subordinados que han de reportar directamente al líder, mientras que la primera variante tiene más sentido en tareas en las que la seguridad es de especial importancia.

Podemos encontrarnos frente a un estilo de liderazgo conocido como *laissez-faire* que consiste en renunciar a las responsabilidades como líder. Este tipo de liderazgo se observa cuando se cambia de un estilo de liderazgo transformacional a uno transaccional. Este tipo de líderes no suelen tomar decisiones o las toman más lentamente de lo que deberían, no dan feedback a sus colaboradores e ignoran sus necesidades. Suelen ser líderes que no se comunican con sus colaboradores y que no tienen ningún tipo de planes que aportar a la organización.

- **Otros puntos de vista del liderazgo transformacional**

Podemos aportar dos perspectivas más del liderazgo transformacional que nos pueden aportar más elementos para su comprensión. Bennis y Nanus (1985) realizaron un estudio a través de un cuestionario que les llevó a diseñar cuatro tipos de estrategia que facilitarían la transformación de las organizaciones a través del liderazgo. Primero, los líderes deberán tener una visión del futuro de su organización clara, creíble y atractiva. En segundo lugar, tienen que ser arquitectos sociales que permitan a los colaboradores alcanzar nuevos valores organizativos y compartir una nueva identidad organizativa. En tercer lugar, el líder debe de ser capaz de generar confianza con los colaboradores. En cuarto lugar, el líder debe centrarse en sus fortalezas para crear climas de confianza y de aprendizaje para sus colaboradores.

Kouzes y Posner (2002) presentaron cinco estrategias basadas en el comportamiento del líder que permiten cómo actuar de forma efectiva para que los colaboradores realicen cambios organizativos. En primer lugar, el líder necesita diseñar el camino a recorrer, conociéndose a sí mismo y comunicándose con sus superiores y sus colaboradores. En segundo lugar, el líder debe desarrollar una visión compartida con el resto de los miembros del equipo, de forma que les movilice para actuar. En tercer lugar, el líder debe arriesgarse, experimentar, innovar para mejorar la organización. En cuarto lugar, el líder debe crear confianza en sus colaboradores, tratándoles con respeto, escuchándoles, dando importancia al trabajo en equipo y a la cooperación. En quinto lugar, el líder reconocer la necesidad que tiene la gente de apoyo y reconocimiento. Estas estrategias las podrá poner en práctica cualquier persona sin considerar si se tienen habilidades especiales para el liderazgo.

Tichy y Devanna (1986, 1990), afirmaron que la capacidad de las organizaciones para transformarse de forma continua será la clave para poder competir en un mundo globalizado. Presentaron un modelo que parte de las necesidades organizativas para

posteriormente valorar los comportamientos de liderazgo necesarios. “El liderazgo transformacional permite el cambio, la innovación y el emprendedurismo” (Tichy y Devanna, 1990). Este modelo presenta dos posibles estilos de liderazgo alternativos: un estilo de gestión y otro transformacional. Los gestores se preocupan de mantener un equilibrio en las operaciones de la organización, se relacionan de forma impersonal y proponen soluciones a los problemas que puedan surgir que no van más allá de lo estándar. El líder transformacional aporta diferentes puntos de vista, nuevas áreas de exploración se relacionan con los colaboradores de forma más empática y son capaces de asumir riesgos cuando detectan oportunidades que valen la pena (Tichy y Devanna, 1990). El líder transformacional cambia a las personas y a las organizaciones siguiendo tres fases. Primero debe detectarse la necesidad de revitalizar la organización como consecuencia del entorno cambiante y altamente competitivo que requiere la asunción de responsabilidades a gran velocidad. En la segunda fase se debe crear un nuevo punto de vista para hacer las cosas, que una vez aceptado llevará a poner en práctica nuevas estructuras, mecanismos e incentivos, lo cual constituirá la tercera fase.

- **El director escolar líder**

En el campo educativo es el director, el encargado de dinamizar a los equipos y a la organización en su conjunto para el logro de las aspiraciones, tanto particulares como del conjunto. El impulso que realiza (director) lo hace considerando el desarrollo de cada individuo, potenciando al máximo sus capacidades, buscando la participación y compromiso de sus colaboradores. Todo este trabajo se desprende de una característica, una cualidad o una función que hoy en día viene cobrando mayor relevancia: el liderazgo. Pero el directivo escolar como líder, según opiniones de muchos expertos en la materia, debe centrar su labor prioritariamente en el aspecto pedagógico delegar el aspecto administrativo, a fin de lograr una educación de calidad; sobre lo cual Gento Palacios, Samuel (2002) manifiesta:

“El liderazgo que ha de ejercer el director de un centro educativo debe ser eminentemente pedagógico: su preocupación fundamental ha de ser la promoción de la potencialidad de los miembros del centro orientada a lograr una educación de calidad que, en su conjunto y pormenores, responda a una institución educativa de calidad”

Como se aprecia en la cita anterior el líder educativo tiene como visión, el logro de una educación de calidad, reflejándose en resultados como: aprendizajes óptimos de

los estudiantes, mejora de desempeños de los colaboradores (docentes, auxiliares y administrativos), eficiencia en el uso de recursos (materiales, financieros y tecnológicos), satisfacción de los padres de familia, opinión favorable de la población, entre otros. Por lo tanto, es necesario profundizar en los roles que debe desempeñar, tanto como directivo y como líder. Al respecto Kotter, Jhon P. (1999) hace una diferencia entre ellos.

- **Diferencias entre director y líder**

DIRECTOR	LÍDER
<p>Maneja la complejidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos y reservando recursos necesarios. - Organizando y nombrando personal: creando una estructura corporativa y empleos para alcanzar lo que el plan requiere, asignando los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan. - Controlando y resolviendo problemas: confrontando los resultados con detalles del plan, identificando desviaciones y luego planeando y organizando para resolver problemas. 	<p>Maneja el cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Señalando un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios. - Alineando a la gente: comunicando el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. - Motivando e inspirando, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones humanas.

Fuente: Adaptado de Kotter, Jhon P. (1999): La verdadera labor de un líder

Lo ideal es que el director escolar sea un líder eficiente, de manera que desempeñe sus roles complementariamente según las circunstancias; tal como requiere una institución educativa de calidad.

En esa medida Lorenzo Delgado, Manuel (2004) luego de un análisis y sistematización de diversos estudios señala que, “el liderazgo es una competencia básica del director” y por otro lado precisa las competencias específicas del factor liderazgo, que pasamos a citar:

- Mantenimiento de un buen clima de relaciones humanas por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo.
- Motivación al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de todas sus posibilidades personales y profesionales.
- Creación de una visión institucional y de la enseñanza que sea coherente, global y compartida.
- Otros ítems relativos a delegación de funciones y tomas de decisiones.

En ese sentido hoy en día considerando los cambios vertiginosos en el ámbito educativo, el director de una institución educativa debe tener una formación profesional exigente y contar con la experiencia respectiva; es decir, poseer las competencias y capacidades que requiere dicho cargo, ya que como puntualizamos con anterioridad al decir de Fernández, Álvarez y Herrero (2002):

“El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso enseñanza-aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro”

Asimismo, con la finalidad de resaltar el énfasis de los directores escolares en la labor del maestro para lograr óptimos aprendizajes, los mismos autores citan un estudio en la cual: “Los directores de las dos escuelas de alto rendimiento eran definidos por el profesorado como líderes preocupados sobre todo por el rendimiento de los alumnos y dirigían personalmente la formación permanente de los profesores, delegaban el papeleo rutinario en sus ayudantes y se entrevistaban y observaban personalmente a cada profesor treinta veces a lo largo del año / Por el contrario, los dos directores de las escuelas de bajo rendimiento, eran buenos administradores. Su dedicación e interés por el profesorado eran escasos y muy pocas veces se comunicaban con ellos” Esto corrobora la importancia del liderazgo en las

instituciones educativas, sus acciones del director deben orientarse a generar la mejora continua y sobre todo a formar integralmente a los educandos; al respecto Bandeira (2001) señala: “las acciones que caracterizan el liderazgo del director resultan de su poder de decisión, de la toma de decisiones compartidas, del conocimiento de lo que sucede en las aulas y del seguimiento del progreso de los alumnos”. Por otra parte continuando con los trabajos de Fernández, Álvarez y Herrero (2002) tenemos algunas características del liderazgo educativo:

- a) **Respecto a la organización del tiempo y la agenda de trabajo:** el director distribuye el tiempo priorizando sus objetivos en función de la necesidad que tienen los profesores de comunicarse con ellos, de tal modo que delegan la responsabilidad burocrática en manos de un administrador o secretario. Es decir, los directores dedican la mayor parte del tiempo a la relación personal con los padres de familia y los profesores para hablar de los alumnos, de la colaboración de los padres con el profesor, del trabajo en el aula, de los avances y dificultades del proceso educativo. También coordinan el proceso de programación curricular, el proceso enseñanza-aprendizaje y tutoría educativa para implicar al profesorado en proyectos de mejora.
- b) **Respecto a la gestión de los recursos:** sobre este asunto el director dedica tiempo a:
 - Sensibilizar al profesorado de la necesidad de introducir las nuevas tecnologías como soporte eficaz del proceso enseñanza-aprendizaje.
 - Facilitarles todo tipo de recursos funcionales y materiales para hacer más fácil y eficaz su trabajo de aula.
 - Posibilitarles programas de formación y autoformación que les permitan experimentar desde su propia práctica con las nuevas tecnologías y aplicarlas en su práctica pedagógica.
 - Informarles sobre los avances y resultados de la institución.
- c) **Respecto al clima y a la interacción:** los directores promueven la creación y mantenimiento de un clima de relaciones entre el profesorado (también demás colaboradores) y entre el profesorado y el alumnado, facilitando el aprendizaje tanto de los docentes (colaboradores) y de los alumnos. También saben que las relaciones son un medio muy poderoso para crear equipos de trabajo y solucionar dificultades

insalvables para conseguir los objetivos de mejora que benefician a todos. Sobre este asunto Fernández, Álvarez y Herrero (2002) manifiestan:

“Los directores eficaces dedican un tiempo especial a armonizar los intereses encontrados entre los distintos grupos y a intentar implicar a la mayor parte de la gente en un proyecto de futuro que les ilusione. No dudan en intervenir en los conflictos personales que se crean en el centro con la intención de armonizar intereses y reconvertir la situación en beneficio de los alumnos”

d) Respecto al contenido de su trabajo: estos directores tienen la capacidad de delegar y llegar a acuerdos mediante consensos. Enfatizan su esfuerzo a cuatro aspectos fundamentales:

- Al monitoreo y evaluación de los proyectos elaborados por los profesores y equipos de profesores (colaboradores).
- Al estudio y autoformación de todo lo que hace referencia a la enseñanza y al aprendizaje.
- A las relaciones humanas con los padres de familia para hacerles cómplices del proceso de aprendizaje de sus hijos.
- A la coordinación de las estructuras organizativas del centro orientadas hacia los alumnos y hacia el bienestar de los profesores (y demás colaboradores)

2.2.2. Liderazgo transformacional de Kouzes y Posner.

El modelo de Kouzes y Posner (1997), observaron con detenimiento el proceso dinámico del liderazgo mediante el análisis de casos y encuestas, en donde reconocieron cinco prácticas fundamentales a través de las cuales los líderes logran realizar cosas extraordinarias con sus seguidores, se describen estas cinco prácticas.

Características del liderazgo de Kouzes y Posner

PRACTICAS	DESCRIPCIÓN
Desafiar los procesos	Los líderes son pioneros, busca oportunidades y se aventura en lo desconocido. Hacen innovaciones y experimentan, consideran que los errores son oportunidades de aprendizaje, además, están preparados física, mental y emocionalmente para enfrentar cualquier desafío que se les interponga.

Inspirar una visión compartida.	<p>Los líderes hacen un gran esfuerzo por ver más allá del horizonte del tiempo, imaginando qué tipo de futuro les gustaría crear.</p> <p>Mediante el entusiasmo y una buena comunicación, los líderes enganchan las emociones de los seguidores para que compartan esa visión como si fuera propia, además comprometiéndose a lograr un objetivo en común.</p>
Habilitar a los demás para que actúen.	<p>Los líderes conquistan el apoyo y la ayuda de todos los seguidores que deben lograr que el proyecto funcione.</p> <p>Señalan metas cooperativas y crean relaciones de confianza mutua. Para habilitar a los demás es necesario: reforzarlos y promover la colaboración.</p>
Modelar el camino.	<p>Los líderes tienen muy claros sus valores y creencias en cuanto a negocios, manteniendo sus proyectos dentro de la ruta trazada y, para ello, se apegan constantemente a esos valores y señalan con el ejemplo cómo esperan que los demás se comporten.</p> <p>Facilitan a los demás el logro de sus objetivos enfocándose en las prioridades fundamentales y dividiendo los grandes proyectos en fragmentos para el alcance de los seguidores.</p>
Dar aliento al corazón.	<p>Los líderes deben derrochar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista.</p> <p>Para seguir la visión, la gente necesita corazón, por tanto, los líderes prestan corazón a los demás al reconocer las aportaciones individuales y celebrar los logros.</p>

Fuente: Adaptado de Mendoza, 2005

2.2.3. Liderazgo Transformacional De Nichols.

El modelo de Nichols (1988), habla de ocho estilos de liderazgo basado en tres dimensiones: motivación, poder y grado de compromiso que rige las relaciones en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades. Estos factores se explican a continuación:

- **Mutualidad de Intereses:** Se mueve entre la persecución de los intereses del líder o compartir intereses de los seguidores.
- **Poder:** Oscila entre un reducido uso del poder y el autoritarismo
- **Compromiso:** Fluctúa entre líder comprometido con el resto del grupo, interesándose en sus necesidades y su intención de satisfacerlas, y el líder que se relaciona con el

grupo sólo por el hecho de intercambiar elementos de valor económico, psicológico, políticos entre otros.

En la Figura, se muestra los ocho estilos de liderazgo, resultado de la combinación de tres dimensiones:

Tipos de Liderazgo de Nichols

INTERÉS	PODER	COMPROMISO	ESTILO DE LIDERAZGO
Mutualidad de Intereses	Poder restringido	Compromiso	Transformador
		Intercambio	Transaccional
	Poder ejercido	Compromiso	Autócrata transformador
		Intercambio	Autócrata benevolente
Propio Interés	Poder restringido	Compromiso	Seductor
		Intercambio	Manipulador
	Poder ejercido	Compromiso	Autócrata seductor
		Intercambio	Autócrata

Fuente: Nichols 1980

Para Peris (1998), este estilo describe al líder que hace suyo los intereses grupales, haciendo poco uso del poder que el confiere su cargo en la organización y manteniendo una actitud de compromiso grupal que lo lleva a fomentar el crecimiento del grupo.

2.2.4. Fundamentos del desarrollo organizacional

Estos fundamentos forman la base de conocimiento sobre la cual se ha constituido el desarrollo organizacional. Esta base de conocimiento es la que usan los líderes y practicantes del desarrollo para planificar y poner en práctica programas de cambios efectivos.

Entre estos fundamentos se encuentran los más importantes a saber:

- **Modelos y Teorías del Cambio Planificado:** El desarrollo de modelo del cambio planificado facilitó el progreso del Desarrollo Organizacional. Los modelos y las teorías representan, en palabras o en imágenes, las características importantes de algunos fenómenos describen esas características como variables y especifican las relaciones entre las mismas. Las teorías del cambio planificado son rudimentarias en

lo que concierne a explicar la relación entre esa variable, pero son bastante buenas en términos de identificar a las variables importantes involucradas en el cambio.

- **Teoría de los Sistemas:** Considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los agentes que la rodean.
- **Participación y Delegación de Autoridad:** La participación en los programas de desarrollo organizacional no está restringida a las elites o a las personas en los niveles más altos; se extiende ampliamente en toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del cambio. Estos pilares de la práctica del desarrollo organizacional están validados tanto por la investigación como por la práctica. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez esta incrementa el desarrollo y bienestar individual.
- **Equipo y Trabajo en Equipo:** Los equipos de trabajo son los bloques de construcción de las organizaciones, estos deben administrar su cultura, procesos, sistemas y relaciones, si se quieren que sean efectivos. Los equipos y trabajos en equipos son parte del fundamento del desarrollo organizacional. Estos son los más “urgentes” que están sucediendo hoy en día en las organizaciones. La evidencia es abundantemente clara: los equipos efectivos producen resultados que exceden con muchos al desempeño de los individuos relacionados.
- **Estructuras Paralelas de Aprendizaje:** Estás creadas especialmente y desarrolladas para planificar y guiar los programas del cambio, constituyen otra base importante del Desarrollo Organizacional. Son un mecanismo para facilitar la innovación en las grandes organizaciones burocráticas, en donde la fuerza de la inercia, los patrones de comunicación jerárquica y las formas estándar de abordar el problema inhiben el aprendizaje, la innovación y el cambio. En esencia las estructuras paralelas son un vehículo para aprender cómo cambiar el sistema y después guiar el proceso de cambio. Las estructuras ayudan a las personas a liberarse de las restricciones normales impuestas por la organización, a dedicarse a la indagación y experimentación genuina, e iniciar los cambios necesarios, son uno de

los fundamentos del Desarrollo Organizacional, porque prevalecen en muchos programas diferentes así, como los programas de calidad de vida en el trabajo.

- **Estrategia Normativa Reeducativa del Cambio:** El desarrollo organizacional implica un cambio y se basa en una estrategia de cambio particular que tiene implicaciones para los practicantes y para los miembros de la organización por igual. Lo que se trata de decir es que hay diferentes estrategias para efectuar el cambio, y que el desarrollo organizacional se basa en primer lugar en una estrategia normativa-reeducativa y en segundo lugar en una estrategia empírica- racional.
- **Ciencia de la Conducta Aplicada:** Esta base del Desarrollo Organizacional se relaciona con la base de conocimientos primordiales del campo y del conocimiento de las ciencias de la conducta. Los programas del desarrollo organizacional aplican los principios y prácticas de las ciencias de la conducta para intervenir en los procesos humanos y sociales de las organizaciones. A pesar de que la conducta humana en las organizaciones dista mucho de ser una ciencia exacta, hay patrones lícitos de acontecimientos que producen efectividad e ineficiencia y los practicantes del desarrollo organizacional conocen esos patrones gracias a las investigaciones y las teorías.
- **Investigación-Acción:** Un modelo básico fundamental en la mayor parte de las actividades del desarrollo organizacional es el modelo de investigación-acción, un método de resolución de problemas basados en datos que duplica los pasos involucrados en el método de indagación científica. Hay tres procesos que están involucrados en la investigación-acción: Recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y Planificación de la acción; basándose en los datos. La investigación-acción es especialmente adecuada para los programas de cambio planificado y ha sido uno de los fundamentos del desarrollo organizacional desde sus inicios. Es un método para aprender y hacer aprender acerca de la dinámica del cambio organizacional y hacer poner en práctica los esfuerzos para el cambio. (Wendell, 1996).

2.2.5. Modelos del desarrollo organizacional

Estos modelos y teorías son útiles para la fase de diagnóstico de la consultoría de Desarrollo Organizacional, puesto que ayudan a organizar y sistematizar la masa potencial de confusión. El profesional de Desarrollo Organizacional puede escoger ciertos modelos y

teorías, algunos descriptivos y otros que destacan las dimensiones para el diagnóstico, proporcionando así la orientación para el cambio.

A continuación, se hace referencia de algunos Modelos del Desarrollo Organizacional:

- **Modelo de las Seis Casillas de Weisbord**

Este Modelo se define con señales luminosas que hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos. Weisbord representa a la organización en seis casillas: Finalidad, Estructura, Recompensas, Mecanismos Auxiliares, Relaciones y Liderazgo.

En conclusión, el modelo de Weisbord es particularmente útil para cuando el supervisor no dispone de suficiente tiempo como sería deseable para el diagnóstico, además cuando se necesita un organigrama relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio o cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

- **Modelo Pragmático Emergente de Hornstein y Tichy.**

Se basa en la premisa que de la mayoría de los directivos y consultores “lucubran” teorías o modelos acerca del comportamiento organizacional y de cómo los sistemas humanos funcionan realmente.

Este modelo comprende cinco fases:

- Exploración y desarrollo de un modelo de diagnóstico.
- Desarrollo de las estrategias del cambio.
- Desarrollo de la técnica del cambio.
- Evaluación de las condiciones necesarias para asegurar el éxito.
- Evaluación de las estrategias del cambio.

- **Modelo del Cambio Planificado de Faria Mello.**

Cabe destacar que éste será del modelo que se implementará en la Institución antes mencionada.

El Cambio Planificado utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, puede subdividirse en etapas o fases de consultoría a saber:

- **Contacto, Contrato y Entrada:** Estas constituyen la fase inicial, que puede ser el resultado de una conversación exploratoria del cliente y el consultor acerca de las posibilidades de una labor de Desarrollo Organizacional.
- **Recolección de Datos:** Fase mediante la cual se obtiene información a través de cuestionarios, observaciones y entrevistas que contribuyan al diagnóstico de la situación que se presenta en determinada área de trabajo.
- **Diagnóstico:** El especialista de Desarrollo organizacional a través de los datos recolectados, procede a conjugar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último, a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.
- **Planeación de Intervenciones:** Esta fase se lleva a cabo una vez realizado el diagnóstico, con el fin de tomar decisiones en cuanto a la planeación estratégica, la forma de programar actividades y de cuáles serán los puntos de acción que se deberán ejecutar.
- **Acción:** La acción determinará la actitud y método de solución o mejoras del problema de modo que se pueda implantar el cambio.
- **Acompañamiento y Evaluación:** A través de esta fase final se controla y se autoevalúan los resultados obtenidos para conocer el éxito o fracaso de los procedimientos realizados. La evaluación es de gran importancia porque el proceso suele reforzar la labor del cambio, y es una forma primordial que se aprenda la consecuencia de una acción.

2.3. Base Teórico Conceptual

2.3.1. Liderazgo

- **Definición de liderazgo**

El concepto de liderazgo no es reciente. Según Bass (1981) puede ser reconocido como un arte antiguo. Las discusiones sobre el liderazgo se remontan a las obras de Platón, César y Plutarco. El concepto de liderazgo tiene múltiples dimensiones ya que se da universalmente entre todos los pueblos, sin distingos culturales, ya sea entre pobladores de villas indígenas aisladas, nómadas de estepas de Eurasia o pueblos pescadores de la Polinesia.

La historia se nos presenta con innumerables experiencias de grandes líderes, como por ejemplo, la idea que el pueblo judío sin la conducción de Moisés se hubiera quedado en Egipto y que sin Churchill los británicos hubieran sucumbido ante los alemanes en 1940. Sin embargo, unos apoyan la teoría de que los líderes están dotados de cualidades superiores que los ubican por encima de sus seguidores y otros defienden la idea de que los líderes surgen de circunstancias ubicadas en determinado tiempo y espacio. Lo que todos sostienen en común es que de hecho a través del tiempo el liderazgo se encuentra íntimamente ligado al funcionamiento efectivo de organizaciones complejas (Marzano y cols., 2005).

Bass (1981) plantea la diferenciación entre los conceptos de liderazgo y autoridad. Se remite a publicaciones de estudiosos norteamericanos sobre el tema como Holloman y Gibb. Holloman en 1986 y en 1986, señala que la autoridad se impone sobre el grupo, sin embargo, el liderazgo es concedido por el grupo. En cambio, las publicaciones de Gibb en 1969, desarrollan la distinción entre ambos conceptos, señalando que la autoridad es mantenida por un sistema organizado y no por un grupo de miembros que reconocen espontáneamente el aporte de un individuo al avance del grupo. Así mismo, la visión y misión del grupo es determinada por la persona con autoridad, mientras que en un grupo con un líder el grupo llega a la conclusión de sus intereses. Una diferencia adicional se da en el sentimiento compartido y la acción conjunta de un grupo que reconoce a su líder. Como conclusión se señala que los administradores, ejecutivos y los jefes de instituciones deben ser líderes y autoridades; esto se puede entender como que el liderazgo debe incluir la autoridad y viceversa.

Persiste, por tanto, la pregunta: ¿es el liderazgo lo mismo que el “management” o la administración? El liderazgo se relaciona más bien con la autoridad informal propia de la dinámica interna, no visible e incontrolable de las organizaciones, mientras que la dirección se refiere a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente la acompañan los atributos técnicos y burocráticos propios del cargo.

Bennis y Nanus (1985) señalan que entre líderes y directores existe una diferencia básica: los primeros ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y buscan el cambio, mientras que los directores colocan su interés en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión. En organizaciones eficientes, al director se le exige eficacia, mientras que al líder se le reconoce por su integridad, fidelidad a principios y valores que vivencia, comparte, contagia y construye con sus seguidores.

Bernal subraya que la dirección debe asumir la gestión frente a la complejidad y sus tareas más comunes son la de planificar, crear una organización eficiente dotada de personal, controlar y resolver los problemas que se van presentando. En cambio, el liderazgo encara la necesidad de proyectar los cambios necesarios dentro de las instituciones a partir de asumir una visión, establecer estrategias, construir equipos de trabajo, así como motivar y apoyar el trabajo de manera permanente (Bernal, 2001).

El rol del líder es un permanente despliegue de experiencia y madurez personal y profesional, así como de entusiasmo y energía contagiante, mientras que el rol del manager o administrador exige capacidades técnicas de experto y conocimiento de normas y relaciones con los niveles de poder.

A pesar de los enunciados, se puede afirmar que los dos conceptos no son excluyentes (Bolman y Deal, en las modernas organizaciones, el management provee de consistencia, control y eficacia a la organización, mientras que se requiere de liderazgo para fomentar la pasión, imaginación, integración, y de manera especial, la misión compartida. Una manera de entenderlo sería planteando que el director afronta la complejidad de la gestión y el líder asume el cambio. Veamos el cuadro siguiente donde se resaltan las diferencias:

Diferencias entre directivo y líder

DIRECTIVO	LÍDER
Copia	Original
Mantiene	Desarrolla
Acepta	Investiga
Se centra en sistemas y estructuras	Se centra en la gente
Confía en el control	Inspira confianza
Visión a corto plazo	Perspectiva a largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Mira hacia la línea de fondo	Mira hacia el horizonte
Acepta el status quo	Desafía el status quo
Hace las cosas bien	Hace lo correcto

Fuente: Bennis y Nanus (2008)

A continuación, presentamos el cuadro que Ramos (2008) nos entrega con el fin de resaltar los énfasis en cada una de las funciones, tanto de liderazgo como de administración:

Diferencias entre liderazgo y administración

LIDERAZGO	ADMINISTRACIÓN (GESTIÓN)
<ul style="list-style-type: none"> – Autoridad moral – Gestiona los cambios – Señala lo que hay que hacer – Soñador, visionario – Anima – Convince – Implica – Actúa para que las cosas ocurran – Logra que la gente crezca y se desarrolle 	<ul style="list-style-type: none"> – Autoridad asociada al poder – Gestiona la rutina – Hace bien lo que hay que hacer – Realista – Planifica – Gestiona – Controla – Actúa cuando las cosas ocurren – Aplica las normas

Fuente: Ramos (2008)

También se recoge de Ramos las actitudes que utilizan las autoridades para ejercer sus funciones y las formas en que son captadas por sus colaboradores o seguidores:

Diferencias entre un jefe y un líder

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> – Existe por la autoridad – Considera la autoridad un privilegio de mando – Inspira miedo – Sabe cómo se hacen las cosas – Le dice a uno: ¡Vaya! – Maneja a las personas como fichas – Llega a tiempo – Asigna las tareas 	<ul style="list-style-type: none"> – Existe por la buena voluntad – Considera la autoridad un privilegio – Inspira confianza – Enseña cómo hacer las cosas – Le dice a uno: ¡Vayamos! – No trata a las personas como cosas – Llega antes – Da el ejemplo

Fuente: Ramos (2008)

Gorrochotegui nos señala que para el caso de liderar en el campo educativo se puede apreciar con claridad dos dimensiones: una de administración y otra de liderazgo, pero que ambas son importantes y se coadyuvan en la conducción de una institución educativa. Si bien la administración se preocupa de las tareas dedicadas al mantenimiento y al orden en el funcionamiento de la organización, mientras que el liderazgo se enfoca en la necesidad de que las personas mejoren en lo personal y profesional y juntas enfrenten la responsabilidad de lograr el propósito institucional. La administración, nos aclara Gorrochotegui “es más visible, más concreta y el liderazgo es más oculto, más diluido en acciones de influencia personal, uno a otro” (Gorrochotegui, 1997).

Bolman y Deal, toman en un estudio original las teorías de la organización en cuatro categorías o tradiciones denominadas “sistemas de referencias”, como las siguientes:

- Sistema estructural: se centra en la racionalidad, eficiencia, estructura y políticas.
- Sistema de recursos humanos: pone el énfasis en la interacción entre los intereses de las personas y los de la institución.
- Sistema político: se preocupa de los conflictos entre los diferentes grupos y las formas de negociación
- Sistema simbólico: presta atención a la significación y a la interpretación de los asuntos objetivos, como los mitos, rituales, ceremonias y otras formas simbólicas.

En el estudio en mención se pretendió establecer las relaciones entre estos sistemas de referencias y los términos “administrador” y “líder” utilizando un cuestionario que llamaron Leadership Orientations (Orientaciones sobre liderazgo). Recogieron el sentido que le daban a los dos términos los grupos encuestados en diferentes países y culturas como: Estados Unidos de América y Singapur (Asia). Las conclusiones a las que llegaron indican que:

- Al liderazgo se asocia fuertemente a una orientación simbólica, pero relacionada con un sistema de estructura.
- La eficacia como administrador es asociada altamente con la orientación estructural
- Los sistemas de recursos humanos y políticos son significativos en la predicción del éxito en ambos (administradores como líderes)
- Los cuatro sistemas para ambos grupos fueron asociados de manera significativa con los valores de eficacia.

- Tanto el liderazgo como la administración tienen alto impacto en el directivo de una institución educativa.

Y, por último, Gorrochotegui (1997) su cuadro donde relaciona las dos dimensiones del proceso de conducción de centro escolar:

Organización del gobierno de un centro educativo

LA ORGANIZACIÓN Y EL GOBIERNO	
Liderazgo	Administración
<ul style="list-style-type: none"> - Promueve y protege valores - Crea y estimula una cultura - Define o promueve una misión para todos - Es ejemplo de las transformaciones buscadas - Concede importancia a los símbolos para comunicar valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica - Programa - Controla - Evalúa - Valora o mide - Ejecuta - Organiza

Fuente: Gorrochotegui (1997)

Gorrochotegui señala la fina diferenciación entre las dos dimensiones:

La administración está orientada “a lograr que la organización funcione con normalidad, satisfacción y cierto orden: que se cumplan los horarios; que la gente sepa donde tiene que ir y qué tiene que hacer; coordinar las diferentes actividades a desarrollar en un plazo de tiempo; planificar; ejecutar; controlar; etc.” Mientras que el liderazgo se enfoca a “dar sentido a todas las actividades de la administración. A saber, comunicar ese sentido; a saber, distribuir entre los operarios convicciones que les ayuden a reorientar sus propósitos personales; a tratar a las personas una por una; a buscar que la gente se sienta bien en su actividad; a interesarse, más que en el buen funcionamiento del centro, en el alcance de los objetivos del mismo, en el saber si se está yendo en la dirección equivocada o correcta” (Gorrochotegui, 1997).

Uribe (2005) plantea una similar distinción entre gestión y liderazgo, y señala que la gestión se ocupa de la complejidad propia de las organizaciones modernas, el liderazgo asume los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico. A la escuela se le concibe en el siglo XXI como una organización abierta a la comunidad, por lo tanto, no se les puede reducir a los directivos y a los profesores a solo ser administradores o

gestores de la institución escolar sin tomar en cuenta su responsabilidad frente a la orientación y la visión.

Uribe toma de Kotter el señalamiento de las diferencias entre gestión y liderazgo:

Diferencias entre gestión y liderazgo

Gestión (se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo (se ocupa de los cambios)
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas, objetivo	A través de fijar una orientación, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir cambios
La capacidad para desarrollar el plan es a través de la organización y dotación de personal	El plan se desarrolla a través de la coordinación de personas, esto es comunicar y hacer comprensible la nueva orientación
Aseguramiento del plan: a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan

Fuente: Uribe (2005)

Tanto la gestión como el liderazgo son necesarios y complementarios para lograr los procesos que lleven a un adecuado cambio o transformación en las instituciones educativas. Algunos autores, como Zeithaml y Bitner (1996), dentro de la visión del liderazgo carismático, afirman que el liderazgo le coloca el alma, el espíritu a una organización. También se plantea que debe existir una estrecha correspondencia entre el líder y la madurez del colaborador.

Peter Drucker (1999), eminente pensador del mundo de la empresa estudió con mucho interés las relaciones que se establecen al interior de organizaciones y la manera en que se gestionan las empresas exitosas, sean estas grandes, pequeñas, de la industria u otras con fines benéficos. Él reconoce que no existe una personalidad definida de líder, ni un estilo de liderazgo concreto y específico, no existen rasgos de liderazgos determinados; el liderazgo puede y debe aprenderse; lo que existen son situaciones de liderazgo.

Por lo general, se le conoce a Drucker como investigador y autor sobre el tema del liderazgo, pero lo más resaltante es que él es uno de los líderes más influyentes del siglo XX, ya que definió cierta cosmovisión común a todos los administradores de empresas,

administradores públicos, administradores de organizaciones sin fines de lucro y de todos los ejecutivos.

El liderazgo, según lo entiende Drucker, se centra en cuatro aspectos: (a) el líder es alguien que tiene seguidores; (b) se lo sigue porque suscita interés; (c) los resultados se pueden considerar un rasgo del liderazgo; y (d) el liderazgo se ha convertido en servicio, con trabajo y responsabilidad. En opinión de Drucker, la función del líder es estar atento al proceso que va asumiendo la dinámica del grupo de trabajo, por consiguiente el líder es un “facilitador”, que debe: poseer conocimientos y experiencias en dinámica de grupos y modificaciones organizativas; tener y administrar cualidades de conducción de grupos tales como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que exprese los objetivos de la organización; y sentirse cómodo y entusiasta en situaciones de cambio, ambigüedad y con capacidad para soportar bien los conflictos que se presentan.

Dentro de este marco, el liderazgo situacional puede surgir desde cualquier situación particular, no lo relaciona con una cualidad del puesto, ni se refiere a una persona específica, más bien surge del contexto y de la interacción de las ideas y las experiencias de los propios individuos que se influyen mutuamente. Al buen líder se le reconoce dentro del grupo con el que trabaja; sólo se le descubre cuando tiene la oportunidad de demostrar su capacidad como tal.

Hoy en día, cuando somos testigos de la inmensidad de cambios vertiginosos y profundos que se producen delante nuestro debido a las nuevas tecnologías y a la mundialización de la economía, se plantean nuevos retos a las instituciones con el fin de que se pongan a la altura de responder de manera eficaz ante ellos, por lo tanto, la importancia del liderazgo es requerida para tres situaciones: facilitar el cambio y la innovación, proporcionar una visión a la organización, y animar a todos a dar los primeros pasos de manera firme y convencida, así como colectiva (IIPE-BA, 2000).

Peter Drucker (1996), experto en liderazgo para el futuro, plantea que puede haber líderes natos, pero que también puede y debe aprenderse a ser líderes. Nos revela que no existe la “personalidad”, ni el “estilo”, ni los “rasgos” de liderazgo. Sin embargo, todos los líderes eficaces que ha conocido tenían en común identificar cuatro cosas sencillas:

1. “La única definición de un líder es alguien que tiene seguidores. Unos individuos son pensadores, otros profetas. Ambos son importantes y necesarios, pero sin seguidores no puede haber líderes.
2. Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados sí lo son.
3. Los líderes son muy visibles. Por consiguiente, establecen ejemplo.
4. El liderazgo no es rango, privilegios, títulos o dinero: es responsabilidad” (Druker, 1996).

La clave está en reclutar y mantener a profesionales que trabajen con entusiasmo, en un proyecto que consideren concuerda con sus expectativas y pueda mejorar su trayectoria personal y profesional.

2.3.2. Importancia del Liderazgo en las Instituciones Educativas

Una de las características más importantes de las escuelas eficaces, también consideradas de calidad, es el liderazgo claro y abierto del director o directora. Sus actitudes, valores, metas, comportamientos son clave para llevar a una institución educativa al logro de sus objetivos y metas, y para conducir un colectivo en el trabajo conjunto y colaborativo que se requiere.

La actividad directiva se centra en el desarrollo de actividades de información, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en diversos aspectos como: administrativos y burocráticos, liderazgo en la propuesta pedagógica, conducción del personal, disciplina de los alumnos, relaciones humanas internas y externas, asignación de recursos, resolución de problemas. Debe conocer bien lo que ocurre en el centro y en su entorno, mediar en la negociación de los conflictos y tomar decisiones compartidas (Sammons, Hillman y Mortimore, 1998).

Liliana Jabif nos advierte que los desafíos que enfrentan en la actualidad las instituciones educativas requieren de directores que sepan administrar recursos y organizar prácticas, que promuevan “en el colectivo escolar, el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de esta escuela -y para esos niños y jóvenes- con el fin de mejorar los aprendizajes de sus alumnos” (Jabif, 2004).

Existen estudios que han abordado diversos planteamientos que interesan a esta investigación (Pascual y cols., 1993; Sammons, Hillman y Mortimore, 1998; Marcelo y

Estebaranz, 1999; Bolívar, 2001; Jabif, 2004; Casassus, 2004; Maureira, 2004; Davis y Thomas, 2007; Murillo, 2007; Hargreaves y Fink, 2008; Carbone, 2008; Cruz, 2008; Velasco, 2000; y otros). Entre las conclusiones se pueden extraer las siguientes: la concentración de las decisiones pedagógicas y administrativas en los organismos centrales de dirección y la falta de orientaciones pedagógico-administrativas por parte del personal directivo ha contribuido a que muchos docentes no tengan conocimiento y menos compromiso con el proyecto pedagógico que respalda el trabajo de su institución educativa; el funcionamiento de la estructura administrativa del sistema educativo se lleva a cabo sin dirección ni orientación clara, habiendo generado una práctica administrativa caracterizada por la confusión y el uso inadecuado de funciones y recursos. El estilo de dirección predominante en la escuela básica es el autoritario; ese estilo es incongruente con el proyecto pedagógico definido para la educación básica que avanza hacia una estructura administrativa descentralizada, democrática y participativa.

Otros problemas no menos importantes son: las causas del fracaso escolar que dependen de la gestión de la escuela; estos se centran en las figuras del director y del docente, y son los factores más determinantes del bajo compromiso y cumplimiento del director, funciones del equipo directivo mal orientadas, poca autonomía del director, tiempo escaso dedicado al aprendizaje, bajas expectativas de los docentes y directores en las capacidades de sus estudiantes.

El Informe de la Comisión Internacional de la UNESCO sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Delors señala la importancia de la Dirección para conseguir escuelas eficaces:

"La investigación y la observación empírica muestran que uno de los principales factores de la eficacia escolar (si no el principal) es el director del establecimiento. Un buen administrador, capaz de organizar un correcto trabajo de equipo y con reputación de persona competente y abierta, logra a menudo introducir en su establecimiento mejoras cualitativas importantes. Hay que velar pues porque la dirección de los establecimientos escolares se confíe a profesionales calificados que posean una formación específica, particularmente en cuestiones de administración (Delors, 1996).

Reconocemos, por lo tanto, que existe un consenso generalizado sobre la necesidad de contar con un buen gestor, administrador o director para el funcionamiento eficaz del

centro educativo; pero la experiencia nos indica que no es fácil encontrar las personas idóneas.

Numerosos estudios (Gorrochotegui, 1997; Bolívar, 1997; Marcelo y Estebaranz, 1999; Bernal, 2001; Jiménez, 2001; Maureira, 2004; Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstrom, 2004; Murillo, 2007; Hargreaves y Fink, 2008 y otros) apuntan a la necesidad e importancia del ejercicio de un liderazgo de carácter integrador de la escuela. Es así que se plantea la superación del modelo administrativo expresado en la gestión burocrática, en contraposición con el liderazgo consensuado y compartido que implique un proyecto de centro. En el primer caso se identifica el liderazgo con el “poder” y casi todas las preconcepciones sobre el mismo tienen connotaciones negativas.

Las investigaciones realizadas sobre el perfil de los equipos de gestión de escuela en España y América Latina (Elliot, 1993; Gairin Sallán, 1996; Hargreaves y Lorna, 1998; Antúnez, 1998; Latorre, 2004; Pérez Serrano, 2004) constataron que, en la mayoría de ellos, no eran conscientes de ejercer ningún tipo de liderazgo institucional e informal. Para los profesores ejercer el «liderazgo» no tiene la misma o similar connotación que «dirección» o “administración”. Ejercer la dirección es lo visible, sin embargo, el liderazgo se hace presente cuando una situación de conflicto surge y desde el interior del grupo se busca y se plasma la manera de hacerle frente y superarlo. Se asegura que en el sistema educativo formal la conducción es administrativa; es asumida por un profesor, durante uno a más años, durante ese tiempo ejerce tareas burocráticas y de representación. Esto es reconocido como un trabajo de conducción del trabajo de los equipos con perfil administrativo de manera “verbal y burocrática”. Sin embargo, una parte del profesorado demanda una conducción con cierto tipo de liderazgo que se identifique con el ejercicio de la autoridad, y que proporcione seguridad, criterios y protección.

Según Mayo y Arias (2008), es un hecho confirmado por diversos estudios que la conducción académica, tanto profesional como técnica, experta en organización, como en su rol de líder institucional, es “un factor determinante de la calidad educativa” por las siguientes razones:

Razones de tipo sociológico

Ningún grupo humano funciona eficazmente sin algún tipo de liderazgo, pero este factor no es admitido, entre otras, por las siguientes razones:

- En las estructuras profesionales de tipo liberal, la mayoría se sienten “líder”, y en el campo educativo, con mayor motivo, ya que todos o la mayoría de los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo.
- En la enseñanza, que siempre ha dependido de una “cultura administrativa”, cada funcionario sabe o pretende saber lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; muchos hasta se resisten a ser supervisados, y tienen un director a quien delegan parte de su responsabilidad en la administración y frente a los padres de familia.

Razones de tipo psicológico

Cuando un grupo de personas se encuentra en la situación de tener que trabajar en una mínima dinámica de cohesión y colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los diferentes integrantes del grupo. En este caso la presencia del líder se hace necesaria para armonizar los objetivos institucionales y los intereses personales.

Razones de tipo profesional y pedagógico

Desde la mirada de una institución educativa con claros objetivos formativos y de atención a la persona, existen dos aspectos en la gestión de un grupo:

- El logro de resultados de calidad, medidos por la satisfacción del cliente (ya sea este el estudiante, sus padres o la comunidad educativa o local).
- Las relaciones humanas que deben ser óptimas para permitir el clima adecuado para el aprendizaje

Estos aspectos requieren de un líder con la capacidad de convencer y ganar la confianza, el interés y el compromiso del grupo para consolidar una propuesta en bien del cliente o del colaborador, anteponiéndola a los intereses individuales, y por otro lado, con el don de gente, con suficiente capacidad de respetar y negociar con todos para lograr las condiciones de promover las relaciones humanas que permitan optimizar el trabajo al interior

de la organización. Es menester tener la claridad para entender la diferencia: una cosa es la gestión que puede ejecutarse desde la dirección técnica y otra es la visión de futuro, de necesidad de cambio e innovación que solo la puede conseguir el líder y desde dentro de una escuela.

Según Gorrochotegui (1997), el liderazgo en la escuela, al ser entendido como una realidad compleja, que incorpora una serie de facetas o ámbitos interrelacionados entre sí que implica que estos se complementan y apoyan mutuamente. Para ello plantea una imagen para entender la estructura de la función del director como un “diamante”; esta imagen permite entender que la persona tiene diferentes grados de desarrollo, como un diamante en bruto que puede ser pulido y llevado a convertirse en piedra preciosa, es decir un líder efectivo.



Figura 1. El Diamante del Liderazgo en los centros educativos

Fuente: Gorrochotegui (1997)

Para entender mejor cada una de estas facetas del liderazgo planteadas por Gorrochotegui (1997) se describen a continuación:

- **Los valores que sustentan la organización:** El líder escolar debe promover, proteger y mantener los valores que permiten que la institución se desarrolle en un continuo aprendizaje y crecimiento interno, reconociéndose al “servicio” como valor superior e inspirador de todo el quehacer institucional.

- **El conocimiento de lo que es en esencia un centro educativo:** El líder dirige el centro educativo con conocimiento y convencimiento sobre lo es su escuela y el tipo de educación que se requiere y se debe ofrecer.
- **La visión de la mejora sobre el centro educativo:** Un directivo líder tiene claridad y sabe transmitir a los demás los valores y principios que deben regir en la institución y la necesidad de revisar y actualizar esa visión de mejora para mantener sus estándares de calidad actualizados.
- **La comunicación de la visión de mejora sobre el centro educativo:** El líder escolar no solo debe manejar con solvencia la visión, misión y valores de la institución educativa, sino debe saber mantenerlos presente de manera sencilla en todas las formas y canales de comunicación entre los integrantes de la institución.
- **La autoridad prestigio:** La capacidad de autoridad se gana en el reconocimiento a una superioridad, apoyada en el modelaje genuino y permanente de las responsabilidades, los valores y el sentido de la organización.
- **La formación del profesorado y del personal de apoyo:** El líder que cree en la mejora continua de las personas y de la institución y en los valores que la potencian, va a desplegar muchos esfuerzos por ofrecer oportunidades y medios adecuados para la formación de los profesores y del personal administrativo y de apoyo.
- **El proceso decisorio en los centros educativos:** Los líderes deben tomar decisiones basadas en la visión del centro, en las potencialidades de sus integrantes y en la mejora permanente del servicio educativo.
- **El esfuerzo personal y las virtudes:** Un verdadero líder solo será capaz de llevar a su institución educativa a niveles de mejora a partir del compromiso de los docentes en una mejor enseñanza y a los estudiantes en la mejora de sus aprendizajes cuando se desenvuelva como auténtico líder en función de los valores y de sus convicciones, así como de la visión del centro que hayan configurado.

2.3.3. Necesidad de Líderes Potenciales en las Comunidades Educativas

En estos tiempos en los que se busca un viraje enérgico hacia la calidad educativa, es menester asegurarse la presencia de líderes potenciales, que surjan de las propias comunidades educativas. Sólo un liderazgo colaborativo es capaz de atraer a los miembros de la comunidad escolar en un proyecto común compartido. Este tipo de liderazgo no

proviene de afuera de una institución ni tampoco se puede imponer desde instancias superiores por mas buenas intenciones que se tenga. Es importante, por tanto, contemplar la necesidad de otorgar autonomía a la institución educativa. Sin una autonomía ejercida con responsabilidad no se logra un verdadero liderazgo; puede haber jerarquía y burocracia, pero esto último no conduce a resultados de calidad y de compromisos colectivos para promover las mejoras deseadas.

Davis y Thomas (1992) nos brindan una lista de capacidades sobre el nuevo liderazgo aplicado a la educación que responde a la imagen de un equipo de liderazgo compartido, que sea capaz de contemplar en su conjunto la mayoría de las capacidades que se exigen para dirigir una institución, teniendo en mente la consecución de la calidad.

Ellos nos orientan sobre los equipos que ejercen algún tipo de liderazgo institucional, enfatizando la necesidad de que posean las siguientes características:

- Tienen una visión clara y conocida por todos, expresada a través de su proyecto de dirección.
- Traducen su visión y altas expectativas a docentes y alumnos
- Establecen un clima escolar que favorece la consecución de objetivos
- Supervisan y evalúan el progreso de los profesores
- Disponen de recursos profesionales
- Se guían por objetivos
- Dan ejemplo de trabajo esforzado y constante
- Reconocen la singularidad de los profesores y desde ella, los hacen crecer profesionalmente
- Son flexibles y dialogantes
- Son hábiles para conseguir que los profesores desarrollen habilidades de liderazgo
- Se preocupan por la persona
- Conocen la dinámica interna de la organización
- Son tolerantes con la ambigüedad
- Abordan problemas, relacionan sus causas-efectos y aportan soluciones
- Les preocupan las soluciones y no los culpables
- Establecen sistemas de comunicación
- Crean relaciones de amistad con su personal, sin dejar de lado su autoridad
- Son seguros de sí mismos

- Son amables y de buen carácter
- Al tomar decisiones en reuniones de colegiado, tienen en cuenta sus implicaciones para el proceso de enseñanza-aprendizaje

Países como Noruega, Suecia, Francia, Dinamarca, con grandes avances en la tecnología, los nuevos tipos de trabajos, las diferentes formas de establecer relaciones humanas, etc., permiten que esto también se exprese en la interacción contexto-escuela. En estos países se eligen directores académicos con experiencia en aula y con capacidades en relaciones humanas, motivación del personal entre otras, que pueden resumirse en estas cuatro capacidades:

- **Capacidades cognitivas:** traducidas en habilidades, como facilidad para reducir grandes masas de información a esquemas fácilmente comprensibles.
- **Capacidades de interacción:** para seleccionar y articular un equipo eficaz, apuntando a su desarrollo profesional.
- **Capacidades de innovación:** referentes a la facilidad con que se acepte el cambio y se asuma el riesgo, con el equilibrio propio de quien sabe. Esto permite moverse mejor en la ambigüedad o en la ansiedad, que provoca lo nuevo e inesperado.
- **Capacidades motivacionales:** que se fundamentan en facilitar el crecimiento profesional de los colaboradores, lo que produce mayor nivel de implicación de la gente en una organización.

2.3.4. Estilos de Liderazgo en Instituciones Educativas

Dado que la importancia del liderazgo en centros educativos está en el debate internacional, uno podría asumir que existe una gama de investigaciones sobre el tema. Lamentablemente no es cierto; y se requiere de no solo señalamientos acerca del rol preponderante del director sino estudios que determinen la existencia o no de una relación entre las prácticas de liderazgo de directores de escuelas y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes (Dávalos, 1998; Vélez y cols., 2003; Delgado, 2004; Leithwood y cols., 2004; Lorenzo, 2004; Marzano y cols., 2005).

Las instituciones educativas tienen que hacer frente a desafíos de enorme trascendencia, debido a la presión permanente del contexto social, económico y político. Finalmente tienen la gran responsabilidad de preparar a niños y jóvenes para ser ciudadanos útiles y productivos en su comunidad y su sociedad. Para esto requieren de directores que

sepan administrar los recursos, organizar las prácticas pedagógicas y promover en las comunidades educativas el interés, la participación y el compromiso por la calidad de la educación.

Rodrigo (2001) nos plantea que Reynolds y otros (1997) reconocen que existen estudios para identificar y caracterizar las dinámicas de organización y funcionamiento de instituciones educativas que alcanzan mayores logros de aprendizaje. A continuación señalamos algunas de estas características:

- Las instituciones escolares que se organizan y funcionan adecuadamente logran efectos significativos en el aprendizaje de sus alumnos.
- Existen escuelas eficaces donde los alumnos socialmente desfavorecidos logran niveles instructivos iguales o superiores a los de las instituciones que atienden a la clase media. No siempre es la pobreza el factor crítico que impide los progresos escolares.
- Los factores que caracterizan a estas escuelas eficaces podrían integrarse en los constructos de clima escolar y tiempo real de aprendizaje, siendo su elemento molecular, la frecuencia y calidad de las interacciones sustantivas.
- Una vez cubiertas una dotación mínima de recursos, ya no son los recursos disponibles, sino los procesos psicosociales y las normas que caracterizan las interacciones que se desarrollan en la institución escolar (considerada como un sistema social dinámico, con una cultura propia) lo que realmente diferencia a unas de otras, en su configuración y en los efectos obtenidos en el aprendizaje (Redondo, 1997).

Es importante además entender que el líder debe integrar las necesidades personales, con las grupales y las institucionales, y ubicarse en el marco legal y normativo de los diferentes niveles del sector y de la jurisdicción geográfica. Debe servir de enlace al interior de su institución y con su entorno, estableciendo relaciones y acuerdos con padres y madres de familia, organizaciones de la comunidad, instituciones públicas y privadas, con todas sin perder la identidad institucional y estar siempre abierto a las propuestas que vienen de afuera y enriquecen la dinámica escolar (Jabif, 2004).

Existen diversos modelos de liderazgo organizacional que se han desarrollado a partir del mundo empresarial y se han trasladado al mundo de la escuela. Entre muchos se puede destacar el burocrático, el anárquico organizado, el basado en una débil autonomía en la

gestión, el basado en el celularismo de la acción docente, y otros catalogados como liderazgos visionario, simbólico, efectivo, instruccional, etc. Dentro de los diferentes modelos de liderazgo escolar, existe uno que sobresale por su vigencia y aceptación general. Este es el llamado liderazgo transformacional de Bernard Bass (1985), cuyo mérito principal consiste en hacer de los colaboradores verdaderos líderes.

Se sustenta en las respuestas emocionales de sus seguidores en el trabajo y se relaciona con el estímulo y la autoestima de los mismos, la confianza y la seguridad en los líderes, los valores compartidos y la motivación de los seguidores para desempeñar sus funciones y avanzar más allá de lo que inicialmente se proponen. Así mismo, esta teoría del liderazgo transformacional define a los líderes como articuladores de una visión, una misión e interesados con el desarrollo de actitudes positivas en los grupos humanos, fortaleciendo la confianza y el respeto entre ellos (Gutiérrez, 1999).

Desde la perspectiva de Bass, el liderazgo transformacional es aquel formado por carisma, consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y en el caso de la organización escolar agrega un quinto factor denominado tolerancia psicológica. Factores todos interdependientes, que se manifiestan en conductas tales como el hecho de que motivan a sus colaboradores para que hagan “más de lo que en principio esperaban hacer, elevan los niveles de confianza y consiguen además que superen sus propios intereses inmediatos en beneficio de la misión y/o visión de la organización” (Maureira, 2004).

Mbawmbaw y colaboradores se remiten a la definición de Bass para identificar un liderazgo transformador, y nos señalan que es “un proceso en el cual los líderes evocan permanentemente respuestas emocionales de sus seguidores” (Mbawmbaw y cols., 2006.). Por lo tanto, se puede decir que es posible medir la efectividad del líder a partir de las respuestas de sus colaboradores, analizando si estos manifiestan confianza, admiración, lealtad, respeto y motivación hacia su líder y en su trabajo (Mbawmbaw y col., 2006). Los estudios de Bass, sobre todo los realizados en el ámbito educativo, distinguen tres tipos de liderazgo, de acuerdo a las dimensiones que lo integran: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el no liderazgo.

2.3.5. El Liderazgo Transformacional

“El liderazgo transformacional tiene un papel importante en las instituciones educativas, que tienen el reto de reformarse para responder a las necesidades sociales” (Vázquez). Pese a que en

las dimensiones del liderazgo se detalló las dimensiones del Liderazgo Transformacional, es necesario analizar el concepto o teoría en su amplio espectro, para comprender a cabalidad el fenómeno de estudio de esta investigación.

- **Concepto de liderazgo transformacional**

Para efectos de esta investigación, se entenderá Liderazgo Transformacional como: “Este “nuevo liderazgo” es un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. El que en lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en la línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros de una organización. Liderazgo que según las investigaciones realizadas por Leithwood y colaboradores (1999) es el más idóneo para organizaciones educativas que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas” (Salazar, 2006).

A su vez, es necesario entender que: “El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente” (Martins, Carmmaroto, Neris, y Canelón, 2009).

Desde una visión jerárquica de los establecimientos educacionales, podemos decir que el principal líder es el director, y para: “alcanzar este liderazgo implica un director consustanciado con el haber social, esto es con los valores, cultura, tradiciones, con las necesidades e intereses de cambio educativo y social hacia el mejoramiento de calidad de vida, por lo tanto, debe enfocar su gestión hacia la participación e integración de todos los actores educativos en beneficio de la formación integral del educando” (Martins, Carmmaroto, Neris, y Canelón, 2009).

2.3.6. Antecedentes del Liderazgo Transformacional

Uno de los primeros elementos, mencionados anteriormente, que formó parte del cuerpo de conocimiento que derivó en la teoría del liderazgo transformacional, fue el concepto de carisma propuesto por Weber, quien lo describió como una forma particular de liderazgo que se desarrolla a través del establecimiento de ligas psicológicas y sociales del líder con los seguidores; este tipo de líder es además revolucionario, trascendente y suele romper con las tradiciones. Sin embargo, según Weber, este tipo de líder emerge en tiempos de crisis y su efecto es efímero (Antonakis y House, 2002; Larsson y Ronnmark, 1996).

En 1978 y en el contexto de los movimientos políticos y sociales, James Mac Gregor Burns describió al líder transformacional como aquél que reconoce y explora una necesidad o una demanda de un seguidor, a través de la comprensión de los motivos potenciales que tiene y con ello busca satisfacer las necesidades superiores de éste al involucrarlo como persona completa. El resultado es una relación de mutua estimulación y elevación que convierte a los seguidores en líderes y a los líderes en agentes morales (Burns, 1978).

A mediados de la década de los ochentas, parecía haber un acuerdo entre distintos autores, en torno a que el líder carismático podía considerarse dentro del espectro del líder transformacional (Shamir, et. al., 1993; Bass, House, Tichy y Devanna, citados en Felfe, 2004). Bass y Riggio (2006) consideraron que el concepto de liderazgo transformacional es claramente más amplio que el carismático y que lo contiene como un componente fundamental, pero que además promueve la consideración individual y la estimulación intelectual de los seguidores.

El concepto del líder transformacional fue entonces identificado a través de características como el carisma, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual, descritos en el modelo de amplio espectro del liderazgo (Bass y Avolio, 1990; Avolio, Waldman y Yammarino, 1991).

El concepto de liderazgo transformacional surgió como una figura contrapuesta al concepto de liderazgo napoleónico, caracterizado por dos dimensiones: inteligencia y energía (Sheard y Kakabadse, 2004). En este orden de ideas, surgió una nueva corriente de pensamiento en materia de liderazgo a través de la propuesta de Burns (1978), que fue secundada por Bass y Avolio (1990) con el líder transformacional como brazo estratégico y el transaccional como el operativo. En virtud de esto, resulta necesario explicar ambos tipos de liderazgo para comprender mejor su concepto (Burns, 2003).

El liderazgo transaccional es aquel que tiene las habilidades para manejar las situaciones cotidianas de las organizaciones (Burns, 1978). Es un liderazgo operativo que se encarga de llevar el control presupuestal, seguir una agenda y evaluar a los subordinados (Sheard y Kakabadse, 2004). De acuerdo con varios autores, el liderazgo transaccional debe alternarse con el transformacional, con el fin de darle balance a las acciones del líder (Felfe, et. al., 2004; Bass y Riggio, 2006; Sheard y Kakabadse).

El liderazgo transaccional se caracteriza por conductas y actitudes que enfatizan la calidad del intercambio entre el superior y el subordinado; esto significa que se privilegian las negociaciones que tienen que ver con las demandas del jefe y las recompensas que está dispuesto a otorgar. En ellas, el líder y el seguidor discuten las metas y lo que se requiere para alcanzarlas; posteriormente determinan puntualmente las responsabilidades de cada quien y las expectativas de logro. Así, el líder y su seguidor son compañeros de trabajo en una relación que pretende hacer ganar a todos (Sheard y Kakabadse, 2004). En este tipo de liderazgo como ya se mencionó anteriormente en las dimensiones del liderazgo, se utiliza la administración por excepción, ya sea activa o pasiva, que consiste en monitorear las acciones de los subordinados, para corregir los errores después de que ocurrieron. Con todo lo anterior, se logra mantener el estatus quo de la organización (Bass y Avolio, 1990).

En contraparte, el líder transformacional rompe los esquemas organizacionales para crear una visión del futuro e invierte mucho tiempo en compartirla. A través de este proceso, el líder aclara el presente y muestra cómo el pasado lo ha influenciado, para finalmente utilizar a ambos para transformar el futuro (Vázquez, 2013).

El líder transformacional potencia los deseos de los seguidores, que logran metas y autocrecimiento, al mismo tiempo que promueve el desarrollo de los grupos y la organización (Pearce, et al., 2003). En lugar de ceder a las demandas individuales de sus seguidores, promueve una mayor altura de miras en cada persona y pone énfasis en los asuntos clave para la organización. Al mismo tiempo incrementa la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve hacia el crecimiento y desarrollo de sí mismos (Bass y Avolio, 1990).

Para lograr lo descrito anteriormente, se considera que el carisma es un elemento fundamental en el proceso transformacional porque se trata de la habilidad del líder para generar un poder simbólico, en virtud de que produce la percepción entre los seguidores de que posee habilidades y talentos excepcionales. Por ello, el éxito del líder está ligado a la confianza de los seguidores, a su esfuerzo y al compromiso que éstos adquieren con él (Barbutto, 2005).

De acuerdo con Bass y Riggio (2006), el grado en el que los líderes son realmente transformacionales se mide en el efecto que causan en sus seguidores. Aquéllos que siguen al líder transformacional confían en él, lo admiran, son leales y lo respetan al grado de ejecutar conductas fuera de lo normal. Por ello, se considera que el liderazgo

transformacional es relacional (Barbuto, 2005). La consideración individual se refiere a que los líderes actúan como mentores de sus seguidores. Por su parte, la motivación inspiracional describe la pasión del líder por comunicar el futuro de una organización ideal que puede ser compartida con sus seguidores. Finalmente, la estimulación intelectual surge de la motivación que el líder ejerce sobre sus seguidores para que sean capaces de analizar los viejos problemas, de maneras nuevas (Bass y Avolio, 1990).

Para Burns (1978), el líder transformacional constituye uno de los extremos del espectro de su modelo de liderazgo, mientras el transaccional se encuentra en el otro extremo. Las características de ambos no podrán apreciarse jamás en la misma persona. Por el contrario, desde la perspectiva de Bass y Riggio (2006), los dos tipos de liderazgo son complementarios y ambos tipos pueden ser exhibidos por el mismo líder. Esto ocurre porque los líderes efectivos necesitan habilidades transaccionales y transformacionales para mantener a la organización trabajando mientras se transforma (Sheard y Kakabadse, 2004).

2.3.7. Tipos De Líderes Transformacionales

Pawar (2003) sostiene que debe haber diferentes tipos de líderes transformacionales. Sin embargo, no hay investigación sistematizada para determinar esta tipología, sino que algunos autores han esbozado algunos aspectos en este sentido.

En su propuesta original, Burns (1978), habla de tres distintos tipos de líderes transformacionales en el contexto social, aunque no los reconoce como categorías. Todos ellos tienen las características transformacionales, pero destacan en algún medio específico. Estos son:

- Liderazgo intelectual: es aquél que trabaja con ideas normativas y analíticas. No está desvinculado de su contexto social, sino que intenta cambiarlo. Tiene una conciencia de propósito.
- Liderazgo reformador: cuenta con habilidades políticas excepcionales. Debe ser estrategia y proclive a las alianzas. Es un liderazgo moral, con gran poder de negociación.
- Liderazgo revolucionario: es aquel que encabeza una transformación de todo un sistema social. Es un líder totalmente dedicado a la causa, que puede llegar hasta ser mártir. Este tipo de líder es el que genera una conciencia social y política entre los líderes y los seguidores.

Por su parte, Bass (1999) afirma que el líder transformacional requiere del desarrollo de madurez moral. Desde su perspectiva, los estándares morales de los padres del líder, así como sus experiencias escolares y extracurriculares, son factores que inciden en la formación del líder transformacional. Según el autor, los padres tienen una gran influencia en el desarrollo del liderazgo de sus hijos; suelen haberles provisto de grandes retos, pero también de un buen apoyo para alcanzarlos. En este contexto, Bass establece la diferencia entre un verdadero líder transformacional y un líder pseudo transformacional. En el caso del último, se trata de un individuo moralmente inmaduro y carismático ególatra; puede tratarse de alguien que aparentemente es responsable, pero que en un análisis más profundo resulta ser un “falso Mesías”.

2.3.8. Dimensiones O Estilos Del Liderazgo

Las dimensiones que componen al Liderazgo han sido sucesivamente redefinidas, sin embargo, Bass y Avolio (2000) realizan su último planteamiento que considera cinco factores de liderazgo transformacional –influencia idealizada (comportamiento y atributo), motivación por inspiración, estimulación intelectual y consideración individual-, tres factores de liderazgo transaccional – recompensa contingente y dirección por excepción (activo y pasivo), y un factor de no liderazgo o dejar hacer. Lo cual se señala en la siguiente tabla:

Dimensiones del Modelo Transformacional de Bass y Avolio.

ESTILO O DIMENSIÓN DE LIDERAZGO		DESCRIPCIÓN
Liderazgo transformacional	Influencia idealizada (atributo y comportamiento)	Los líderes son vistos con respeto, son modelos de confianza, se puede contar con ellos, y demuestran altos estándares éticos y morales.
	Motivación por inspiración	Los comportamientos de los líderes motivan e inspiran a los seguidores, se exalta el espíritu de equipo, tanto los líderes como los seguidores demuestran entusiasmo y optimismo creando una positiva visión del futuro.
	Estimulación intelectual	Los líderes estimulan y fomentan la innovación, la creatividad, y cuestionar antiguos supuestos. Da la bienvenida a nuevas ideas y no debiera tener miedo a equivocarse o ir contra la corriente.

Liderazgo Transaccional	Consideración individualizada	Pone especial atención en las necesidades y diferencias de cada individuo. Escucha efectivamente, desarrolla el potencial e interactúa de forma personalizada con sus seguidores.
	Recompensa contingente	Líderes y seguidores se ponen de acuerdo sobre lo que el seguidor requiere hacer para ser recompensado o evitar castigo.
	Dirección por excepción (activo)	Líder controla activamente errores o cualquier desviación de los estándares o de las normas.
No liderazgo	Dirección por excepción (pasivo)	El líder pasivamente espera hasta que un problema emerja y entonces reacciona.
	Laissez-faire	No transaccional, decisiones no son tomadas, se ignoran las responsabilidades del liderazgo.

Fuente: Adaptado de Parry y Proctor –Thomson (2002)

2.3.9. Dimensiones del Liderazgo Transformacional

A continuación, se describen las distintas dimensiones del liderazgo transformacional:

- **Carisma o influencia Idealizada**

Bass (1985) lo considera como el factor más importante en su constructo de liderazgo y señala que, si bien se ha puesto mayor atención al concepto de carisma en movimientos políticos y religiosos, no es infrecuente encontrarlo en grandes empresas, directivos escolares, oficiales militares o entre directivos industriales. Además, el autor señala que no necesariamente un líder carismático con éxito será un líder capaz transformar la organización. Dependerá de cómo su carisma se combina con el resto de estilos transformacionales.

También, podemos mencionar que: “El Carisma o Influencia Idealizada, como parte importante del constructo más amplio del Liderazgo Transformacional, hace referencia al despliegue, por el líder, de comportamientos que resultan ser modelos de rol para sus seguidores, pudiendo demostrar consideración por las necesidades de los otros, incluso sobre sus propias necesidades, compartiendo riesgos con los seguidores, siendo consistente y mostrando altos estándares de conducta ética y moral. El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de quienes le siguen, siendo modelos de identificación e imitación (Bass y Avolio, 1994)

Reforzando lo mencionado anteriormente, Bass (1985) menciona que por sí mismo este factor no es suficiente para dar cuenta del proceso transformacional. De hecho, el autor diferencia el Liderazgo Transformacional del Carisma en los siguientes aspectos:

- Los seguidores pueden identificarse con el líder carismático e imitarlo, pero ellos rara vez llegan a motivarse para trascender sus propios intereses por el beneficio de causas abstractas, como lo hacen los seguidores de líderes transformacionales.
- Los líderes transformacionales buscan empoderar y elevar a los seguidores, en cambio, muchos líderes carismáticos tratan de mantenerlos en una situación de dependencia y debilidad para establecer una lealtad personal, más que un compromiso con ideales.
- Los líderes transformacionales se encuentran en cualquier organización y en cualquier nivel de ésta. En contraste, los líderes carismáticos tienen mayor probabilidad de emerger cuando una organización está en estado de crisis.
- La reacción de la gente hacia el líder carismático tiende a ser altamente polarizada, siendo amado por unos y odiado por otros. Las reacciones hacia los líderes transformacionales son menos extremas.

En cuanto a las características de los líderes carismáticos transformacionales, Bass (1985, 1990) menciona las siguientes:

- Tienen alta autoestima, despliegan completa confianza en sus capacidades y convicciones, y hacen de esto un claro aspecto de su imagen pública, proyectando una presencia poderosa, confiable y dinámica.
- En cuanto a la expresión verbal, hacen uso de verbos que indican acción, mensajes simples, pausas cortas entre frases y reiteración en sus discursos. Su tono de voz es comprometido y cautivante, mantienen contacto visual directo, se muestran relajados y utilizan expresión emocional no verbal, a través de contacto físico y expresiones faciales animadas.
- Tienen un fuerte sentido del deber y de la responsabilidad, siendo capaces de dirigirse internamente.

- Conocen y entienden las necesidades, valores y esperanzas de sus seguidores, y son hábiles para a través de palabras y acciones dramáticas y persuasivas articular metas compartidas sobre la base de este conocimiento.
- Entregan estructura a los problemas para que sean más fácilmente comprendidos.

Shamir y otros (Shamir, Zakay, Breinin y Popper, 1998) agregan a las características del líder carismático su gran involucración en la tarea, la realización de auto-sacrificios para demostrar coraje y compromiso con la misión, y el transformarse en un ejemplo personal con su estilo de vida; lo que aumenta la identificación y admiración por él, y las probabilidades de ser emulado en sus creencias y valores por los seguidores (Yukl, 1994, en Shamir y otros, 1998), y permite (al demostrar determinación, optimismo y confianza en sí mismo) empoderar a quienes le siguen, inspirando confianza y elevando la eficacia individual y colectiva (Shamir y House, 1993, en Shamir y otros, 1998).

Por lo tanto: “Los líderes carismáticos que son clasificados como transformacionales, son capaces de generar motivación adicional y articular las necesidades de los seguidores, con el fin de alcanzar metas de grupo. Aún más, se caracterizan por estar animados por necesidades auténticas de los seguidores, desplegando consideración individualizada. Además, el carismático transformacional ocupa con mayor frecuencia el rol de mentor o entrenador de sus subordinados, más que de celebridad o místico. El líder transformacional que presenta conductas carismáticas plantea metas a sus seguidores que van más allá de su propio beneficio, orientándose al bien común de toda la organización” (Vega y Zavala, 2004).

• **Motivación por inspiración**

Los líderes transformacionales se comportan de forma que motivan e inspiran a quienes lo rodean a través de darle un significado y una nueva perspectiva a sus trabajos. Son capaces de excitar espíritu de equipo. Transmiten entusiasmo y optimismo. El líder crea una visión de un futuro atractivo para sus seguidores (Bass y Avolio, 1994).

De hecho, dependiendo del tipo de tarea que se desea estimular, el líder carismático puede enfocar el proceso de animación e inspiración en motivos de logro, poder o afiliación de los seguidores (Vega y Zavala, 2004):

- Animación de los motivos de logro: Relevante para tareas desafiantes, complejas, que requieren iniciativa, toma de riesgos, responsabilidad y persistencia.
- Animación de motivos de poder: Importante para tareas que necesitan que los subordinados sean competitivos, persuasivos y agresivos.
- Animación de motivos de afiliación: Significativo para tareas que precisan cooperación, trabajo en equipo y apoyo mutuo entre los subordinados.

Aun así, Bass (1985) plantea que la inspiración también puede ser autogenerada, y no tener base en el Carisma, es decir, puede venir de significados, símbolos y rituales institucionales y/o culturales, que pueden ser utilizados por el líder para motivar a los seguidores a trascender sus propios intereses por el bienestar de la organización, sin necesariamente presentar conductas carismáticas.

Por tanto, reconoce que los líderes no requieren ser carismáticos para ser inspiradores. El autor también diferencia esta excitación emocional de estimulaciones de tipo intelectual, restringiendo la dimensión de liderazgo inspiracional a la clase de liderazgo que utiliza cualidades emocionales en el proceso de influencia. La estimulación intelectual enfatiza lógica y análisis; liderazgo por inspiración apela a sensaciones y a la intuición (Thieme, 2005).

• **Estimulación intelectual**

La Estimulación Intelectual puede verse cuando los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para ser innovadores y creativos, mediante el cuestionamiento de suposiciones y el reencuadre de problemas, solicitándoles nuevas ideas y soluciones, sin enjuiciar sus aportes por ser distintos a los del líder, ni criticar sus errores en público (Bass y Avolio, 1994).

La Estimulación Intelectual del líder transformacional es vista en el discreto salto en la conceptualización, comprensión y discernimiento de los seguidores de la naturaleza y los problemas que enfrentan y sus soluciones, contribuyendo a su independencia y autonomía. Lo que se diferencia de la mera posesión de competencia en la tarea, el conocimiento, la habilidad y la destreza de un líder (Bass, 1990).

Es decir, el líder debe poseer una habilidad o características superiores a los otros miembros o seguidores, para resolver los problemas que enfrenta el grupo.

Es en este sentido donde Bass (1985) citado por (Thieme, 2005) hace referencia a que es justamente en esta área donde se diferencian los líderes transformacionales de los transaccionales, en que es más probable que los primeros sean más proactivos que reactivos en sus pensamientos; más creativos e innovadores en sus ideas; y menos inhibidos en la búsqueda de soluciones.

Bennis y Nanus (1985) señalan que un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la organización. Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en estos tiempos confusos. Como se ha mencionado, el líder transformacional para despertar la estimulación intelectual de sus seguidores debe poseer habilidades intelectuales superiores. En ese lineamiento es que Rushmore (1985, en Bass, 1985) menciona que el nivel intelectual requerido del líder dependerá del contexto que se encuentre inmerso.

Dentro de este tema es importante considerar el uso de símbolos y/o imágenes para incentivar la estimulación intelectual. Los líderes transformacionales contribuyen intelectualmente a la organización a través de la creación, interpretación y elaboración de símbolos e imágenes. Al entregar a los seguidores un marco externo simbólico coherente, el líder ayuda a la resolución de problemas y a la reconciliación de cogniciones o experiencias confusas y contradictorias. El líder también se sirve de los símbolos para modificar directamente cogniciones y creencias e introducir nuevas ideas en la organización (Eoyang, 1983, en Bass, 1985).

En contraposición a los elementos anteriores que incentivan la estimulación intelectual, cuando dentro de las organizaciones existen conflictos con la autoridad más alta, el aporte intelectual decae. Así lo demuestran un estudio de Fiedler y Leister (1977, en Bass, 1985): Estos autores encontraron en un estudio de 158 líderes militares, que los líderes con mayor inteligencia pueden lograr mayor efectividad en las tareas de su grupo si están más motivados para dirigir, tienen experiencia, poca tensión con su superior y buenas relaciones con sus subordinados. Por el contrario, cuando los superiores interfieren en el trabajo de los individuos, son dictatoriales y/o cuando inducen ambigüedad de rol y dirigen desorganizadamente, se generará tensión en los subordinados, por lo que su funcionamiento y aporte intelectual disminuirá.

- **Consideración individualizada**

Por Consideración Individualizada, se entiende, que el líder trata a cada subordinado diferencialmente, de acuerdo con sus necesidades y capacidades. El líder transformacional individualmente considerado actúa como entrenador o mentor de los seguidores, prestando atención especial a cada una de sus necesidades para su logro y desarrollo; haciendo que cada individuo sienta una valoración única (Bass y Avolio, 1994).

Bass y Avolio (1994) citados por (Thieme, 2005), mencionan que la dimensión de consideración individualizada es practicada de la siguiente forma:

- Se crean nuevas oportunidades de aprendizaje en un clima de apoyo
- Se reconocen las diferencias individuales de necesidades y deseos
- Se fomenta la comunicación y se practica una dirección “walking around” (involucramiento en terreno).
- La interacción con los seguidores es personalizada
- Escucha efectivamente
- Delega tareas como forma de potenciar sus seguidores

Las tareas delegadas son evaluadas para ver si los seguidores requieren nuevo direccionamiento o apoyo y para evaluar el progreso; idealmente los seguidores no sienten que son controlados.

2.3.10. El Liderazgo Transformacional y el Actual Contexto Educativo

El Liderazgo es una herramienta que optimiza la calidad de los resultados de producción y de relación en las instituciones donde se emplean. Sin embargo, este modelo no solo se aplica a nivel empresarial, sino que también en las instituciones educativas: “Las organizaciones educativas, a diferencia de las empresariales, tienen un modo peculiar de estructurarse y una compleja caracterización del producto educativo, porque el énfasis del trabajo se fundamenta esencialmente en la interacción de distintos agentes educativos” (Maureira, 2004).

Pero, como menciona Vázquez (2013), la mayoría de las instituciones educativas se centran en el Liderazgo transaccional, el cual se enfoca en el proceso de enseñanza aprendizaje, poniendo énfasis en la conducta que tienen los profesores mientras trabajan con los alumnos.

Desde la perspectiva de Leithwood y Poplin (1992), el liderazgo instruccional constituye un modelo que sirvió a las escuelas entre 1980 y 1990, pero que, a la luz de las iniciativas de reestructuración de las instituciones educativas actuales, no parece ser el adecuado para la administración que se requiere ahora.

De acuerdo con Fullan (2002), el aseguramiento del aprendizaje profundo de los alumnos requiere de la movilización de los profesores, para lo cual se deben mejorar sus condiciones de trabajo. Así, se requieren líderes que puedan crear la transformación de la cultura de las escuelas y de la profesión docente en sí misma. Por lo cual, estos elementos van más allá del rango de acción del líder instruccional. Es así como: “el liderazgo transformacional tiene un mayor rango de acción que el instruccional y por ello lo desplaza como alternativa” (Leithwood y Poplin, 1992).

2.3.11. Evaluación de los Estilos de Liderazgo de los Directivos de II. EE.

Las estrategias de evaluación del Liderazgo en las escuelas que hemos encontrado en la bibliografía e investigaciones revisadas en el Marco Teórico de esta investigación son diversas y nos abren caminos para nuestra investigación.

En primer lugar, destacan las investigaciones de Bernard Bass y Avolio (1992), quienes ayudaron a centrar las bases para el liderazgo transformacional. Desde hace dos décadas el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en castellano: Cuestionario Multifactor sobre Liderazgo, ha sido el instrumento más utilizado para medir el liderazgo en el campo de la Psicología de las Organizaciones. La base Psyc-INFO nos informa que un total de 182 investigaciones han empleado el MLQ para su investigación desde su creación. El cuestionario se fundamenta en las teorías de B.M. Bass (1985) quien postula que existen dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. Este último concepto tiene connotaciones muy similares al liderazgo carismático manejado en sociología y ciencia política desde que Max Weber (en 1922) utilizara esta idea (Molero y cols., 2010).

El aporte de Bass y Avolio con el instrumento para medir el liderazgo transformacional y transaccional, el MLQ, con 70 ítems inicialmente, ha tenido mucho reconocimiento y también otros tantos detractores. Abiertos a las críticas y a mejorar su cuestionario, Bass y Avolio fueron modificando su versión hasta llegar a la versión actual de 45 ítems que es conocida como MLQ-5X (short form). Se reconoce que cientos de

estudios a lo largo del mundo entero demuestran que el liderazgo transformacional y sus sub-factores correlacionan de forma elevada y positiva con la satisfacción de los empleados con su líder. Algunos aducen que la estructura factorial podría ajustarse a un único factor transformacional y no a cinco sub-factores. Estos sub-factores son: influencia idealizada (atribuida), influencia idealizada (conducta) motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.

2.3.12. Gestión Educativa Institucional

- **Gestión Educativa Institucional y Sistema Organizativo Institucional**

El concepto de gestión tiene que ver con los componentes de la organización y sus procesos. La palabra gestión, viene del término en inglés o francés “management”, traducido al castellano del inglés quiere decir administración y traducido del francés significa dirección y gestión de empresas, y se orienta a la calidad de los procesos. Alvarado define la gestión educativa como: “El conjunto de teorías, técnicas, principios y procedimientos aplicados al desarrollo del sistema educativo a fin de lograr un óptimo rendimiento en beneficio de la comunidad a la cual sirve” (Alvarado 199). A esta definición añadimos, la búsqueda del mejoramiento continuo de las prácticas educativas.

Los procesos de gestión involucran a los miembros de las instituciones y los comprometen. Son procesos complejos que requieren del análisis y síntesis de la gestión y de su sistematización. El análisis reflexivo de los procesos motiva e integra a los miembros de la institución educativa en el diseño de procesos de mejora de la gestión, de acuerdo con la definición de gestión educativa propuesta por el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Unesco:

“Desde un punto de vista más ligado a la teoría organizacional, la gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y

explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático”. (IIPE, 2000).

La gestión educativa y sus procesos se dan dentro del sistema educativo como respuesta a las necesidades de la comunidad y las demandas sociales. El estudio de la gestión educativa comprende procesos complejos interconectados en el sistema educativo, donde se articulan la gestión educativa institucional y la gestión pedagógica. La gestión educativa institucional asume la gestión administrativa. La administración se incorpora a la educación, bajo el concepto de administración educativa. En España, la terminología se especializa en la denominación “Dirección de Centros Escolares”, mientras que en América Latina, se emplea el término “Gestión Educativa” a fines de los años ochenta. Esta época se caracterizaba por la planificación y la administración, donde se inicia el proceso de descentralización de los sistemas educativos latinoamericanos. Sabemos que los sistemas operan dentro de un contexto externo con el cual interactúan en el sistema social, y poseen un contexto interno propio del ámbito de la institución educativa.

El Perú no es ajeno al proceso de descentralización del sistema educativo en busca de la calidad educativa. Desde el año 1986, el término gestión se va introduciendo en las instancias administrativas del sector educación con las denominaciones de escuela: CEGE (Centro Educativo de Gestión Estatal), CEGNE (Centro Educativo de Gestión No Estatal), CEGECOOP (Centro Educativo de Gestión Cooperativa). Más allá de la definición de la gestión pública o gestión privada de la institución educativa, destaca el desarrollo progresivo de la Gestión Educativa Institucional, iniciada con las reformas del sistema educativo peruano e intensificadas en los últimos 30 años, con la intención de mejorar el servicio educativo atendiendo al aprendizaje, buscando la eficiencia en términos de resultados y rindiendo cuentas. En términos descritos por Delannoy:

“El foco de atención de muchos gobiernos se ha trasladado de la provisión de recursos de aprendizaje hacia los resultados obtenidos por el sistema (¿Cuánto aprenden nuestros niños? ¿Cuál es la brecha de aprendizaje entre alumnos ricos y pobres?, etc.) Además, la búsqueda de mayor eficiencia ha estimulado el interés de los actores por nuevos conceptos, tales como la productividad educativa (¿Cuál es la manera más eficiente y efectiva de gestionar los recursos educativos disponibles?) y la rendición de cuentas (¿Cuál es la responsabilidad de los actores frente a los

resultados obtenidos?); y por herramientas de gestión, como la medición y la evaluación.” (Delanoy, 1998).

Los recursos de aprendizaje, la eficiencia y productividad educativa, y la rendición de cuentas son preocupaciones de la gestión institucional y de la gestión pedagógica, su delimitación oficial en el sistema educativo se da con la nueva estructura orgánica del Ministerio de Educación desde 1995. Las Direcciones Regionales de Educación D.R.E. y las Unidades de Gestión Educativa Local U.G.E.L. reproducen las instancias de gestión institucional y pedagógica, y las políticas educativas que rigen al sistema de acuerdo con el marco legal vigente. Para mejorar el servicio educativo se requiere articular los procesos y estructuras de gestión a la formación integral, haciéndolos equitativos y eficientes, capaces de transmitir su naturaleza democrática, a los miembros de la comunidad educativa. Se trata de promover un proyecto educativo común y ello requiere además de la participación democrática.

La gestión educativa es una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, tanto las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.”

A partir de la reglamentación de la Ley General de Educación No 28044, Educación: Calidad y Equidad, se denomina Instituciones Educativas a los centros educativos y escuelas, definiéndolas como comunidad de aprendizaje, e instancia de gestión del sistema educativo, Artículo 66°: “La Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, es la primera y principal instancia de gestión del sistema educativo descentralizado. En ella tiene lugar la prestación del servicio. Puede ser pública o privada...” (Ministerio de Educación 2004).

La institución educativa, sea pública o privada, exige a sus miembros ser una comunidad de aprendizaje y demandan a la gestión institucional, en lo administrativo y, especialmente a la gestión pedagógica, el mejoramiento de los procesos de gestión y de las estrategias de trabajo docente para obtener aprendizajes de calidad. Por ello, no podemos perder de vista en el análisis de la gestión institucional la definición de educación, tomada del Artículo 2° del mismo reglamento: “La educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral

de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura, y al desarrollo de la familia y de la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Se desarrolla en instituciones educativas y en diferentes ámbitos de la sociedad” (Ministerio de Educación 2004).

Para ello, la gestión pedagógica desarrolla procesos de planificación, ejecución y evaluación del diseño curricular diversificado orientados por metas y objetivos. Requiere de la organización académica que precise la estructura de las áreas, distribuyendo el trabajo docente y los recursos; del liderazgo, la coordinación de las actividades académicas; del monitoreo y evaluación de los resultados y su comunicación; la toma de decisiones, la administración del tiempo y de los espacios de la institución educativa.

De lo dicho hasta el momento, consideramos que la gestión institucional es el conjunto de procesos y estrategias de dirección para gestionar las funciones administrativas que apoyan a la gestión pedagógica en el mejoramiento de los procesos de gestión para lograr aprendizajes de calidad y cumplir con las metas y la política educativa institucional, estableciendo las funciones. Desde una perspectiva más administrativa, Gallegos define la gestión educativa institucional como: “conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven de apoyo a la gestión pedagógica, necesarios para cumplir los planes estratégicos” (Gallegos, 2004). Entonces, podemos precisar que la gestión administrativa es el conjunto de acciones para movilizar los recursos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales en el plazo previsto.

La gestión institucional debe tener políticas educativas claras para el gobierno de la escuela. El gobierno de la escuela es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la comunidad y requiere de liderazgo. El representante legal de la institución educativa es el director, cumple el cargo formal de autoridad y la función política de gestión con el Consejo Educativo Institucional. Como las actitudes democráticas forman parte del ejercicio de la función, el personal docente y no docente de la institución educativa debe trabajar en equipo liderado por el director y el consejo educativo.

La gestión de las instituciones educativas se desarrolla como sistema porque integra una serie de elementos o factores para interactuar armónica y coordinadamente en el logro de las metas definidas, descubriendo en los componentes organizacionales mecanismos de crecimiento. Desde puntos de vista diferentes sobre la realidad de la institución educativa, el enfoque sistémico facilita la comprensión, para elaborar un diseño coherente y la

implementación de las decisiones más allá de las consecuencias inmediatas y en un sentido amplio.

El sistema organizativo institucional consta de los siguientes componentes: la política institucional, la estructura, la cultura y el clima organizativo. A continuación, presentaremos brevemente cada uno de ellos, luego serán retomados a lo largo del trabajo en su relación con la gestión pedagógica del trabajo docente en grupo:

-La política institucional: Tiene que ver con las relaciones de poder en la IE y su uso para coordinar los esfuerzos de los docentes. Comprende el reconocimiento, la formación permanente y el desarrollo profesional.

-La estructura organizativa: La forma que asume la organización de la IE para ordenar las posiciones jerárquicas y hacer posible las diferentes acciones. Define los objetivos, las funciones los niveles de autoridad, la dinámica grupal y los representa en el organigrama. La estructura favorece la estrategia de funcionamiento organizativo.

-La cultura organizativa: Define cómo se hacen las cosas en la IE, la misión y la visión, la historia, las normas, los valores y patrones de comportamiento del grupo en términos de cooperación, participación, innovación y flexibilidad, el proceso de identificación y pertenencia a través del proyecto común.

-El clima organizativo: las condiciones ambientales para la enseñanza y el aprendizaje, las actitudes, las relaciones interpersonales, los valores institucionales, los recursos, el modelo de gestión, el contexto.

El sistema organizativo institucional constituye la estructura a través de la cual se desarrolla la gestión institucional, administrativa, y pedagógica, las cuales requieren del planeamiento estratégico de procesos para proponer soluciones proyectadas a las situaciones problemáticas que se quiere revertir. “El planeamiento estratégico, por tanto, es el modo de concebir y desarrollar estrategias que se distingan de las demás, por la activa participación de los miembros en este proceso para adaptarse a las exigencias del medio, dentro del carácter sistémico y permanente que tiene un impacto en el devenir de la institución educativa” (Gallegos, 2004).

Más allá del enfoque sistémico de la definición anterior consideramos valioso insistir en el proceso del planeamiento estratégico como disciplina para alcanzar las metas previstas, por ello, tomaremos en cuenta la definición de planeamiento estratégico propuesta por Lück: “Se considera el planeamiento al esfuerzo disciplinado y consistente destinado a producir

decisiones fundamentales y acciones que guíen la organización escolar en su modo de ser y de hacer, orientado para resultados con fuerte y abarcante visión del futuro” (Lück, 2000).

El saber hacer, el quehacer y saber ser requiere de planeamiento. El doctor Francisco Farro (2002), argumenta la necesidad de asimilar y aplicar el planeamiento estratégico a partir de una dirección en valores y estrategias que motiven el compromiso de los miembros de la institución educativa para lograr resultados de calidad, y propone el siguiente plan:

- Bases teóricas y metodológicas del Planeamiento Estratégico de centros educativos.
- Etapas para formular un Plan Estratégico:
 - Etapa 1. Misión Institucional y compromiso social.
 - Etapa 2. Diagnóstico Estratégico. (¿Dónde estamos ahora?).
 - Etapa 3. Direccionamiento Estratégico. (¿Dónde queremos estar?).
 - Etapa 4. Proyección Estratégica. (¿Cómo lo vamos a lograr?).
 - Etapa 5. Planes Operativos Anuales. (¿Qué tareas debemos realizar para alcanzar la visión?).
 - Etapa 6. Monitorización y Seguimiento del Plan. (¿Cuál es el nivel de desempeño organizacional? ¿Cuáles son los logros?)
- Esquema del contenido del Plan Estratégico del centro educativo.

El planeamiento estratégico estructura la propuesta educativa institucional, la cual se formaliza en documentos de gestión de la Institución Educativa, de conformidad con el Artículo 32o del Reglamento de la Gestión del Sistema Educativo, aprobado por D.S. No 009-2005-ED, son: Proyecto Educativo Institucional (PEI), Proyecto Curricular Institucional (PCI), Plan Anual de Trabajo (PAT), Reglamento Interno (RI), y el Informe de Gestión Anual (IGA), el Presupuesto. Cada institución educativa cuenta con sus propias definiciones institucionales proyectadas en un horizonte definido. En el Cuadro No 01 presentamos los documentos de gestión institucional y administrativa.

<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto educativo institucional - Proyecto curricular institucional - Reglamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan anual de trabajo - Informe de gestión anual - Presupuesto
---	--

- Proyectos innovadores de gestión institucional	
<ul style="list-style-type: none"> - De carácter programático - Naturaleza estable, susceptible de modificaciones - Actúan como directrices con espíritu de permanencia 	<ul style="list-style-type: none"> - De carácter instrumental - Vigencia anual - Operativizan los planteamientos a largo plazo para lograr su realización

Fuente: Gallegos 2004

La elaboración de los documentos de gestión requiere de la participación de los miembros de la institución educativa. Este proceso participativo promueve el desarrollo de actitudes democráticas; el establecimiento de canales de participación, el desarrollo de habilidades de comunicación y de interrelación personal, permite esclarecer la presencia de la diversidad y del disenso para buscar consensos y acuerdos; desarrolla las habilidades para tomar decisiones; estimula la resolución solidaria de conflictos; y ayuda a descubrir la importancia de un proyecto educativo orientador del trabajo docente. La elaboración de los documentos de gestión por los miembros de la comunidad educativa sistematiza procesos de gestión.

La institución educativa es la instancia de gestión descentralizada donde se desarrolla la cultura del mejoramiento continuo del servicio educativo y del cambio en la comunidad educativa. A continuación, veremos que el proyecto educativo común no es suficiente, en la forma cómo se desarrollan los procesos de gestión institucional, se presentan modelos y estilos de gestión, caracterizados desde una perspectiva histórica y dialéctica. Dichos modelos subsisten en nuestro medio, identificarlos permite asumir una posición crítica, estrategias e innovaciones para el cambio.

• **Estilos de gestión**

La gestión de las instituciones educativas en nuestro país se nutre de experiencias compartidas entre docentes, directores, escuelas y universidades. En estas labores, la Unidad

de Capacitación Docente del Ministerio de Educación definió el modelo de gestión como conjunto de estrategias para solucionar problemas:

“Entendemos como modelo de gestión educativa a ese conjunto de estrategias diferenciadas dirigidas a la solución de problemas, que deben ser claramente identificados y caracterizados. A diferencia de la planificación que tiende a realizar previsiones más a largo plazo, el modelo de gestión que proponemos aspira a objetivos de corto y mediano plazo; proponer un mayor número de alternativas posibles para un futuro más remoto debido a la incertidumbre; propone un mayor margen para las acciones de ajuste y la de un gran paso a las prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo.” (UCAD 2000)

El modelo de gestión como estrategias diferenciadas para la solución de problemas se propone, dada nuestra realidad mega diversa, las complejidades de lo educativo y las inequidades que dificultan la calidad de los aprendizajes y el ejercicio de la ciudadanía. En la perspectiva de aplicar estrategias para solucionar dichos problemas, analizaremos los estilos de gestión que predominan en las instituciones educativas. El estilo de gestión se instala como constructo en el pensamiento de los docentes, puede cambiar porque resulta de un proceso de aprendizaje, pero determina la calidad de los procesos de gestión en las instituciones educativas. Más adelante nos aproximaremos a los estilos de gestión, las formas cómo los directores y los docentes, de acuerdo a sus constructos gestionan a las instituciones educativas, ejerciendo liderazgo.

Consideremos los modelos de gestión propuestos por Casassus (2000): normativo, prospectivo, estratégico, estratégico situacional, calidad total, reingeniería y comunicacional. A continuación, describiremos cada uno de los modelos, considerando que en América Latina se ha pasado por siete modelos de gestión educativa, los cuales resultan del tránsito de la administración hacia la gestión educativa:

-Normativo. Se desarrolla entre 1950 y 1970. Depende de un gobierno central, que opera en un sistema tradicional, cuya cultura es vertical. Emplea la planificación, proyectos y programas para el crecimiento cuantitativo, la expansión de la cobertura, generando burocracia.

-Prospectivo. Surge a fines de 1960. Propone la construcción de escenarios, el manejo financiero, referido matemáticamente al estudio costo-beneficio.

-Estratégico. Desarrollado a fines de 1970. La gestión permite articular y planificar recursos, a fin de proteger a las instituciones en contextos cambiantes. Persigue como fines un escenario o futuro deseado, a través de los medios y las normas. El carácter táctico manifiesta una perspectiva competitiva en la cual hay aliados y enemigos. Su enfoque es la solución de problemas, a partir del análisis estratégico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades (DAFO) y la programación presupuestaria.

-Estratégico situacional. Surge en el contexto de la crisis de 1980. Considera a la gestión como proceso de resolución de problemas y la multiplicación de entidades para afrontarlos por medio de acciones de ajuste, el establecimiento de prioridades y propone el inicio de acciones a corto plazo. Adopta la planificación estratégica analizando las condiciones de viabilidad. Los actores ubican la diversidad de intereses.

-Calidad total. Se consolida entre 1980 y 1990. La gestión es el esfuerzo permanente y sistémico de revisión y mejora de los procesos educativos. Aplica estándares y normas para medir la calidad. Considera el aprendizaje, la productividad y la creatividad. Implica cero defectos, bajo costo, usuarios con derechos y la disminución de la burocracia.

-Reingeniería. Surge en 1990. La gestión consiste en la reconceptualización y rediseño radical de procesos para mejorar el desempeño. Propone la descentralización porque permite la apertura del sistema a los usuarios. Plantea un mayor poder y la exigencia de los usuarios, por el tipo y calidad de educación que esperan.

-Comunicacional. Desarrollado desde 1990. Define la gestión como el desarrollo de compromisos para la acción. Los procesos de gestión son vistos como actos de comunicación, estableciendo redes comunicacionales, afirmaciones, declaraciones, peticiones, ofertas y promesas.

En nuestro país, el marco legal en el sector educación es abundante, se justifica por la implementación de modelos de conducción del cambio, por ejemplo, el proceso de descentralización educativa, el Programa Nacional de Formación y Capacitación Permanente docente y la Carrera Pública Magisterial. Todos ellos pretenden aportar a la solución de los graves problemas del sistema educativo: la inequidad y la baja calidad de los aprendizajes.

Para Schüssler, el desarrollo institucional en el Perú está orientado por un modelo de gestión normativa que brinda espacios de autonomía a las instituciones educativas:

“En el camino que va desde una conducción tradicional a través de leyes y decretos con un estrecho corredor de desarrollo hacia el modelo de la conducción, es decir que formalmente se le asigna un espacio libre a los centros educativos, que nuevamente es recortado a través de lineamientos detallados posteriores” (Schüssler, 2002). Ese espacio de mediación democrática permite el desarrollo educativo institucional desde abajo, es decir, desde la iniciativa de los actores, marco a través del cual el Ministerio de Educación, desde 1993, trata de estimular el desarrollo educativo institucional, con el apoyo de organizaciones de la sociedad civil como: Foro Educativo, EDUCA, TAREA, PIEDI.

El rol normativo del Ministerio de Educación no excluye las posibilidades de desarrollo institucional desde otras perspectivas. El modelo comunicativo favorece el desarrollo institucional y la participación docente, punto de partida para establecer una mediación democrática como política estratégica de gestión, con libertad y equidad, que redunde en la mejora de la calidad de los aprendizajes, de la calidad de los servicios educativos de la IE para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

Los modelos de gestión se reestructuran con los modelos de conducción del proceso de cambio en la gestión para el desarrollo institucional. Rolff (2008) propone “cinco modelos de acoplamiento” para el desarrollo educativo institucional: a través de leyes y decretos, a través de pruebas y Benchmarks, la conducción previa, la evaluación y la conducción posterior. A continuación, comentaremos cada uno de ellos de acuerdo a nuestra realidad:

- Modelo 1: Conducción a través de leyes y decretos

Conduce el proceso de descentralización del sistema educativo peruano. Como la normativa pierde rigidez, la jerarquía desciende. La conducción se realiza por medio de leyes marco menos detalladas o desde lejos, de manera que se puede abrir un margen para el desarrollo educativo institucional, pero con ciertas limitaciones.

- Modelo 2: Conducción a través de pruebas y Benchmarks

Se vienen aplicando pruebas de medición de calidad a estudiantes y a docentes para calcular promedios nacionales estándar como Benchmarks, que sean pauta de comparación de resultados de estudiantes, de docentes, y podrían serlo para las

instituciones educativas. No se realizan mediciones de actitudes necesarias para el cambio. La diversidad de condiciones educativas enfrenta problemas metodológicos con estas comparaciones de rendimiento. Motivan las protestas de los actores por las incoherencias entre los resultados y la ineficacia de la IE, cuya responsabilidad no asumen.

- Modelo 3: Conducción previa

Se le confiere autonomía a las instituciones educativas, que se restringe a fin de prevenir un desarrollo separado. Esto provoca con frecuencia en las instituciones educativas, descontento frente a las autoridades educativas, pérdida de motivación y resistencia contra las reglas.

- Modelo 4: Evaluación

Se combina la autoevaluación interna de la institución educativa y evaluación externa del monitoreo. Este produce problemas de prioridad o coordinación, cuando los docentes se sienten presionados por una evaluación externa más dominante, o cuando no existe acuerdo sobre criterios e indicadores de evaluación. Conviene ponerse de acuerdo sobre indicadores y estándares importantes.

- Modelo 5: Conducción posterior

Resalta la importancia del desarrollo de cada institución educativa. Amenaza el peligro de la fragmentación del conjunto de instituciones educativas. Sin embargo, son oportunas las redes de coordinación interinstitucional y la organización de redes locales y regionales, y el monitoreo interinstitucional.

Los modelos de conducción son un esquema teórico, de un sistema complejo, orientador del desarrollo de las instituciones educativas y encierran lecciones para innovarlas de acuerdo a sus particularidades en medio de la diversidad. Por estas razones, reconocemos que las instituciones educativas del país se encuentran inmersas en la construcción de un proceso de cambio para el desarrollo educativo institucional a través de los cinco modelos de acoplamiento.

La gestión educativa institucional se debe asumir un modelo estratégico situacional y comunicacional que sea capaz de responder a las necesidades, orientando la gestión descentralizada de las instituciones educativas, en función de las demandas del entorno por

el cambio educativo y la innovación en busca de aprendizajes de calidad y de equidad educativa. La gestión institucional se complementa con la gestión administrativa, cuyas funciones son competencia de la dirección y del consejo educativo institucional. Como veremos a continuación, la dirección de la institución educativa, como representante legal asume la gestión administrativa.

2.3.13. Desarrollo Organizacional

No hay claridad en cuanto a quien creó el término Desarrollo Organizacional, existe la posibilidad de haber surgido en dos o tres lugares al mismo tiempo a través de los conceptos de Roberts Blake, Herberd Shepard, Jane Mouton, Douglas Mc Gregor y Richard Beckhard. Los grupos T de Bouton Rabié, dirigidos por Shepard y Blake, se llamaban grupos de Desarrollo Organizacional, el objetivo era distinguir los programas complementarios del Desarrollo Gerencial.

Al respecto Stoner (1996): “Actividades a largo plazo, respaldadas por la alta dirección, para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, en particular por medio de un diagnóstico y una administración de la cultura organizacional más eficaces y colaboradores, haciendo hincapié en el trabajo formal en equipos, los equipos temporales y la cultura intergrupar, con la ayuda de un asesor que le facilita y la aplicación de la teoría y la tecnología de la ciencia conductual aplicada, incluso la investigación-acción”

Dicha definición admite lo anteriormente expuesto, ya que lo plantea como una serie de actividades, llevadas a cabo con base en la conducta humana, como principal elemento de las organizaciones, y un factor cambiante, siempre en la búsqueda del mejoramiento del comportamiento, bajo la supervisión de una persona capacitada que logre descubrir los problemas que allí se encuentran y pueda, a través de técnicas conductuales, guiar a los involucrados a la solución de dichas fallas.

• Elementos del desarrollo organizacional

- **Esfuerzo a Largo Plazo:** Se refiere a que el cambio y el desarrollo organizacional llevan tiempo, varios años en la mayoría de los casos.
- **Guiado y Apoyado por la Alta Gerencia:** La alta gerencia debe iniciar el “camino” de mejoramiento y comprometerse a que llegue a su fin, debido a que el cambio de la

organización es un asunto difícil y serio; debido a que incluye sufrimientos, así como éxitos.

- **Proceso de Visión:** Se refiere a aquellos procesos mediante los cuales los miembros de la organización desarrollan una imagen viable, coherente y compartida de la naturaleza de los productos y servicios que ofrece la organización, de la forma en la cual esos artículos se producirán y entregarán a los clientes, y de lo que la organización y sus miembros pueden esperar unos de otros.
- **Procesos de Delegación de Autoridad:** Se refiere a aquellas conductas de liderazgo y prácticas de recursos humanos que permiten que los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos en una forma tan plena como sea posible, hacia las metas del desarrollo individual y del éxito de la organización.
- **Procesos de Aprendizaje:** Son aquellos procesos de interacción, de escuchar y de introspección que facilitan el aprendizaje individual, del equipo y de la organización.
- **Procesos de Resolución del Problema:** Se refiere a las formas en las cuales los miembros de la organización diagnostican las situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con los problemas, oportunidades y retos en el entorno de la organización y en su funcionamiento interno.
- **Administración Constante y de Colaboración de la Cultura de la Organización:** Esto significa que todos, no sólo unos cuantos, tienen un interés en hacer que la organización funcione. Igual que los procesos de visión, delegación de autoridad, aprendizaje y resolución de problemas, son oportunidades para el desarrollo organizacional, también lo es la administración de la cultura.
- **Papel Consultor-Facilitador:** Este papel es muy poderoso, comúnmente, se considera que esa persona llevará su objetividad, su neutralidad y sus conocimientos a la situación, podrá beneficiar a los líderes en la planificación y puesta en práctica de las iniciativas del desarrollo organizacional.
- **Teoría y Tecnología de las Ciencias de la Conducta Aplicada:** Se refiere a los hallazgos de las ciencias dedicadas a comprender a las personas en las organizaciones, cómo funcionan y cómo pueden funcionar mejor. El Desarrollo Organizacional aplica los conocimientos y la teoría.

- **Investigación Acción:** Se refiere a un modelo participativo de diagnóstico de colaboración e iterativo y a emprender una acción en la cual el líder, los miembros de las organizaciones y el practicante del desarrollo organizacional trabajan juntos para definir y resolver los problemas y aprovechar las oportunidades. (Wendell, 1995)

- **Objetivos básicos del desarrollo organizacional**

Aunque cualquier esfuerzo del desarrollo organizacional debe surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales tales como:

- Obtener informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroalimentación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no halla manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnicas, administrativas e interpersonal.
- Compatibilizar, visualizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de las empresas y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Despertar la necesidad de establecer objetivos, metas y fines calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.

- **Sintomatología de la salud organizacional**

La mayoría de las organizaciones de hoy presentan un comportamiento que podría caracterizarse por sana o enferma. Una organización sana es aquella que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, y que tiene la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio; mientras que la organización enfermiza quiere mantener su salud, dándoles entonces oportunidades de crecimiento a los miembros individuales.

Existen algunas características de las organizaciones enfermas y de las sanas, en relación a esto. Faria (1994) señala lo siguiente:

Señales de dolencia

- Poca iniciativa personal en la consecución de objetivos organizacionales, excepto en niveles altos.
- Las personas observan cosas equivocadas, pero nada hacen a ese respecto, ni se ofrecen como voluntarios para corregirlas. Las fallas y problemas se ocultan o se “suprimen”. Se hablan de esas dificultades en los pasillos o en la casa, pero nunca directamente con las personas implicadas.
- Los organigramas y señales de “status”, son más importantes que la solución de problemas. Se prefiere la “draturgia” o la “liturgia”. El inconformismo ni es bien visto ni se acepta.
- El control del proceso de decisión está centralizado. Se forman cuellos de botellas, en los vértices de los embudos jerárquicos.
- Los gerentes se sienten solos en su intento por realizar y obtener resultados. Directrices, no se ejecutan como esta prescrita orden y procedimientos.
- La capacidad de juicio de las personas en los niveles más bajos no se respeta a no ser en el límite estricto de sus funciones.
- Las necesidades y sentimientos personales se consideran aspectos secundarios o irrelevantes.
- Los individuos están en rivalidad, cuando es necesaria su colaboración. Son celosos de “su” área de responsabilidad. Buscar o aceptar ayuda se considera como signo de debilidad. No se piensa en ofrecer ayuda.
- Cuando hay crisis (en el sentido de haber dificultades), las personas se retraen, o prefieren culparse unas a otras.
- Los conflictos se ocultan y se administran por maniobras políticas u otras “astucias”, de otra manera hay discusiones interminables y sin solución.
- Es difícil aprender. Se hace en secreto. Las personas no buscan a sus colegas para aprender de ellos. Cada uno aprende totalmente solo “dando cabezadas”, despreciando la experiencia de los demás. Hay poca retroinformación en el desempeño de cada uno, y el que hay no es constructivo. Se juega a “ganar o perder”.
- Se evita la retroinformación.

- Relaciones contaminadas por el juego de máscaras, fachadas y falsas apariencias. Las personas se sienten mal, no se tienen respeto ni consideración. Se temen.
- Las personas se sienten prisioneras en sus cargos o funciones. Se sienten estancadas y aburridas, pero se contienen por cuestión de su seguridad. Su comportamiento, (por ejemplo, en reuniones) es apagado y dócil: no hay vibración. Solamente muestra entusiasmo fuera del trabajo.
- El jefe es como un padre que ordena hacer las cosas.
- El jefe controla con rigor los gastos y siempre quiere tener explicaciones al respecto. Casi nunca admite errores ni faltas.
- Es importante no correr riesgos.
- “¡Un error más y estás despedido!”.
- El bajo rendimiento se oculta, disfraza o trata arbitrariamente.
- La estructura de la organización, las políticas y procedimientos atropellan o encadenan, a la organización. Las personas se refugian detrás de políticas y procedimientos, y utilizan maniobras dentro de la estructura formal.
- ¡Tradiciones!
- Las innovaciones las controlan algunas personas que centralizan las decisiones.
- Las personas sufren en silencio las frustraciones que sienten. “Yo nada puedo hacer; que ellos salven el barco”.
- Los puntos de decisión se determinan según los factores de competencia, sentido de la responsabilidad, acceso a la información necesaria, volumen de trabajo, distribución del tiempo y no por el nivel jerárquico.
- Se nota el espíritu de equipo en la planeación, en los trabajos y en la solución de problemas. Hay responsabilidad compartida.
- Se toma en consideración la opinión de las personas situadas en los escalones más bajos.
- Las necesidades y los sentimientos personales se toman en consideración en el diagnóstico y solución de problemas organizacionales.
- La colaboración es espontánea y se acepta de buen agrado. Las personas buscan y reciben ayuda.
- Cuando hay crisis, las personas se reúnen para trabajar conjuntamente, hasta que desaparezca la crisis.

- Los conflictos se consideran importantes para el proceso de decisión del desarrollo personal. Son administrados de forma eficaz, directa y abierta. La gente dice lo que piensa, siente y desea que todos hagan lo mismo.
- Se imparte mucha enseñanza durante el trabajo basados en procurar dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva y sugerencias para colaborar, las personas se sienten capaces de progresar y desenvolverse. Se juega a “yo gano y él también gana”.
- Es común que la gente se reúna para una crítica conjunta de desempeño y resultados. Las relaciones son leales. Las personas se tienen consideración mutua y no se sienten solas.
- Las personas quieren estar “unidas” y se sienten comprometidas, con elevada motivación en su trabajo. Hay entusiasmo y vibración en el aire. El trabajo se considera como algo importante y agradable (¿por qué no?)
- El liderazgo es flexible, variando de estilo y de persona conforme a las necesidades de las diferentes situaciones.
- Hay un alto grado de confianza en las personas y un sentimiento general de libertad y de responsabilidad mutua. Las personas generalmente saben lo que es y lo que no es importante para la empresa.
- Se acepta el riesgo como una condición necesaria para el desarrollo y el cambio. Bien, ¿con este error podremos aprender a mejorar?
- Se la hace frente al bajo rendimiento en colaboración una solución al problema.
- La estructura de organización, las políticas y procedimientos se establecen para ayudar a las personas a obtener eficiencia. Por esto, la estructura, políticas y procedimientos se pueden cambiar rápidamente: son flexibles.
- Hay un clima de orden, pero también un alto grado de innovación. Se objetan los viejos métodos y muchas veces se sustituyen.
- La organización se adapta de manera flexible a las oportunidades o a los cambios externos, porque todas las personas están abiertas, vigilantes y procurando anticiparse al futuro.
- Las frustraciones son un estímulo para la acción y el perfeccionamiento de las cosas: “es mi responsabilidad o la nuestra salvar nuestro barco”.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. Análisis e interpretación del cuestionario a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque.

Tabla 1

Dimensión Institucional

	N	%	AV	%	F	%	S	%	TOTAL
La institución educativa cuenta con política institucional concreta.	20	80	3	12	2	8	0	0	25
El clima institucional es favorable, que permite el logro de los objetivos institucionales.	18	72	3	12	3	12	1	4	25
La gestión educativa es reflejo de un planeamiento intencionado.	22	88	1	4	1	4	1	4	25
Se demuestra en la institución educativa la cultura organizacional.	21	84	2	8	2	8	0	0	25
La institución educativa, desarrolla una gestión participativa.	21	84	1	4	3	12	0	0	25
La gestión educativa, aplica durante todo el proceso de gestión el monitoreo.	18	72	3	12	2	8	2	8	25
La institución educativa cuenta con todos los documentos de gestión (PEI, RI, PCI, PAT).	15	60	3	12	5	20	2	8	25
Todas las tareas y responsabilidades de la institución son asumidas en equipos de trabajo.	16	64	3	12	4	16	2	8	25

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque.

En los aspectos contemplados en la Tabla 1, referente a la Dimensión Institucional, podemos apreciar que la gran mayoría, entre el 60 al 88% responden que **NUNCA** existió una política educativa concreta, que no existe un clima favorable para el logro de los objetivos institucionales, que la gestión educativa no refleja un planeamiento intencionado, que no se demuestra una cultura institucional, que no se desarrolla una gestión participativa, que no se aplica el monitoreo durante el proceso de gestión, que no se conoce en su esencia los documentos de gestión (PEI, RI, PCI, PAT), que las tareas y responsabilidades no son asumidas en equipos de trabajo; también podemos resaltar que sólo el 4 % manifiestan que existe un clima favorable y que hay un planeamiento intencionado, asimismo sólo el 8% considera que si se aplica el monitoreo de la gestión, que cuenta con todos los documentos de gestión y que se trabaja en equipo. En conclusión, podemos afirmar que esta dimensión

se presenta como un aspecto débil en la gestión y perjudica el logro de los objetivos estratégicos institucionales contemplados en el PEI.

Tabla 2

Dimensión Administrativa

ITEM	N	%	AV	%	F	%	S	%	TOTAL
El Director responde a los perfiles requeridos para dirigir exitosamente la gestión de la institución educativa.	14	56	3	12	5	20	3	12	25
La institución educativa cuando las requiere selecciona transparentemente los recursos humanos.	15	60	4	16	4	16	2	8	25
La institución educativa hace uso racional de los recursos materiales existentes en ella.	14	56	4	16	4	16	3	12	25
Los recursos financieros con que cuenta la institución educativa se manejan transparentemente.	13	52	5	20	3	12	4	16	25
En la institución educativa, se pone autoridad y responsabilidad a la gestión de la institución.	16	54	2	8	1	4	6	24	25
Entre los actores de la educación, se maneja la comunicación horizontal.	13	52	4	16	4	16	4	16	25
La gestión en la institución educativa tiene matices de una transparencia absoluta.	15	60	3	12	13	12	4	16	25

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque.

En la tabla 2. Que contempla los aspectos de la Dimensión Administrativa, podemos apreciar que entre el 52 y 60 % manifiestan que **NUNCA** se ha seleccionado transparentemente los recursos humanos, que la gestión no tiene matices de una transparencia absoluta, que el director no tiene los perfiles requeridos para una gestión exitosa, que no hace uso racional de los recursos materiales existentes en ella, que no hay autoridad ni responsabilidad en la gestión, que no se manejan transparentemente los recursos financieros y no hay un manejo horizontal entre los actores educativos de la institución. Asimismo, solo un 8% manifiesta que si se selecciona transparentemente los recursos humanos, y un 12 % dice que si se hace uso racional de los recursos materiales existentes. En conclusión, en esta dimensión administrativa, si sumamos el porcentaje de docentes que contestaron FRECUENTEMENTE con el porcentaje de docentes que contestaron SIEMPRE sólo se alcanza un máximo de 32 % frente al 76 % que suma los docentes que respondieron NUNCA y A VECES, lo que significa que también se podría calificar a esta dimensión como un aspecto débil de la gestión escolar.

Tabla 3

Dimensión Pedagógica

ITEM	N	%	AV	%	F	%	S	%	TOTAL
Los docentes, incluido la dirección, realiza una gestión curricular pertinente a favor de los estudiantes.	13	52	4	16	5	20	3	12	25
Se encuentra actualizado el Proyecto Curricular Institucional.	14	56	1	4	6	24	4	15	25
Se realiza una adecuada contextualización del currículo, que responde a los aprendizajes de los estudiantes.	13	52	5	20	6	24	1	4	25
El docente está capacitado en gestión de conocimientos, metodologías, uso de materiales, evaluación, entre otros.	14	56	4	16	3	12	4	16	25
Se planifica la sesión de aprendizaje, con fines de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	17	68	3	12	4	16	1	4	25
Los estudiantes logran aprendizajes de calidad en forma responsable.	16	64	6	24	1	4	2	8	25
El proceso de formación desarrollado en la institución educativa es coherente al perfil deseado.	13	52	6	24	4	16	2	8	25
La institución educativa cuenta con un Plan de Mejoramiento	19	76	5	20	1	4	0	0	25

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque.

En esta tabla que contiene aspectos relacionados con la Dimensión Pedagógica, observamos que entre el 52 y 76 % expresan que **NUNCA** se realiza una gestión curricular pertinente a favor de las estudiantes, que no se encuentra actualizado el Proyecto Curricular Institucional (PCI), que no se contextualiza el currículo para que responda a las necesidades de aprendizajes de las estudiantes, que el docente no está capacitado en gestión de conocimientos, metodologías, uso de materiales y evaluación, que no planifica sus sesiones de aprendizaje, que las estudiantes no logran aprendizajes de calidad, que el proceso de formación no es coherente al perfil deseado y que no se cuenta con planes de mejoramiento para superar deficiencias detectadas; estos porcentajes sumados con el porcentaje de docentes que respondieron A VECES , llegan a sumar hasta el 88 y 96% quedando claro que en la Dimensión Pedagógica, la más importante por cierto, por ser la razón de la misión de la escuela, podemos afirmar contundentemente a la luz de las encuestas que hay una eminente ineficiencia en los procesos pedagógicos y didácticos que no garantizan un servicio educativo de acuerdo a los estándares de calidad que deben impulsar y desarrollar la institución educativa.

Tabla 4

Dimensión Comunitaria

ITEM	N	%	AV	%	F	%	S	%	TOTAL
La institución educativa realiza proyección social, que beneficie en el desarrollo de la comunidad.	17	68	4	16	3	12	1	4	25
La institución educativa, promueve el rol de padres de familia en la formación de sus hijos.	13	52	5	20	6	24	1	4	25
La institución educativa tiene alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas.	19	76	6	24	0	0	0	0	25
La institución educativa cuyo proceso pedagógico desarrollado, impacta positivamente en la sociedad.	13	52	6	24	5	20	1	4	25
Se promueve la participación de la comunidad en los quehaceres de la institución educativa.	14	56	5	20	5	20	1	4	25
La institución educativa, cuya gestión está orientada a la Acreditación de la misma.	22	88	3	12	0	0	0	0	25
El desarrollo del proceso pedagógico en la institución está articulado con el nivel de educación secundaria.	21	84	3	12	1	4	0	0	25

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque.

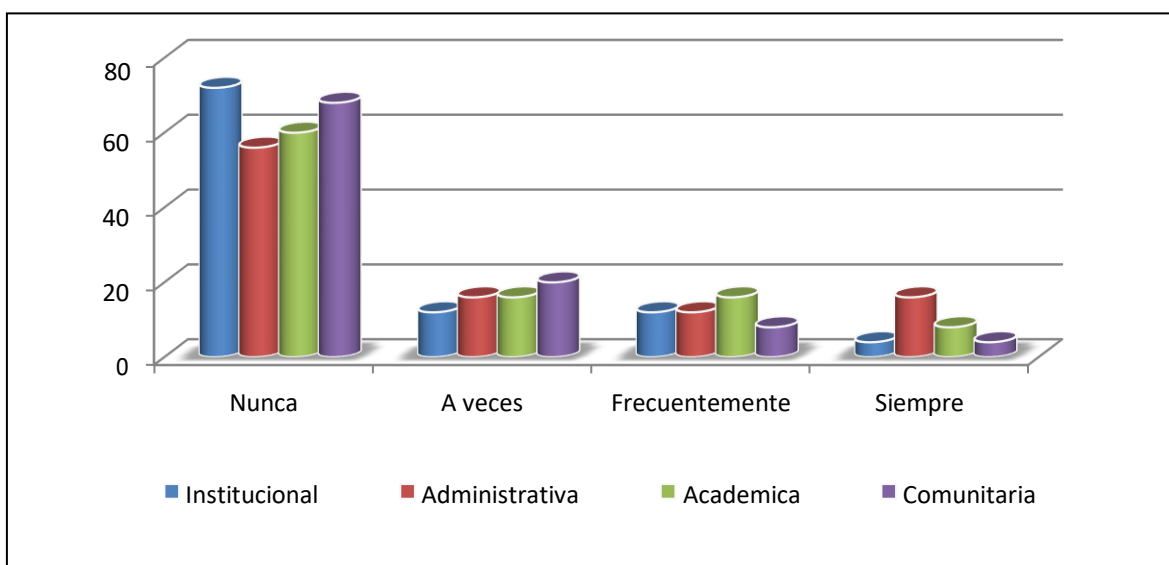
En cuanto se refiere a la Dimensión Comunitaria que contiene aspectos importantes que definen el impacto de la institución frente a la comunidad, podemos definir de acuerdo a las frecuencias que se observan en la tabla 4, que entre el 52 y 88% manifiestan que **NUNCA** se ha realizado proyecciones que benefician al desarrollo de la comunidad, que no se promueve el rol de los padres de familia en la formación de sus hijas, que no tiene alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas, que no hay impacto positivo en la comunidad por el desarrollo de del proceso pedagógico, que no se promueve la participación de la comunidad en los quehaceres de la institución educativa, que la gestión no está orientada a la Acreditación de la misma y que no hay articulación en el proceso pedagógico entre ambos niveles educativos que ofrece la institución (Primaria y Secundaria) . De estos resultados podemos observar que la situación se presenta en un estado crítico toda vez que entre ambas categorías (NUNCA y A VECES) suman en varios ítems el 100% estableciéndose que es prácticamente nula la relación de la escuela con su entorno concluyendo que esta se presenta como una entidad aislada y sin aliados estratégicos, situación que no favorece en nada al logro de los objetivos estratégicos.

3.2. RESUMEN ESTADISTICO

Dimensiones de la gestión educativa	1 Nunca		2 A veces		3 Frecuentemente		4 Siempre	
	f _i	%	f _i	%	f _i	%	f _i	%
Gestión institucional	18	72	3	12	3	12	1	4
Gestión administrativa	14	56	4	16	3	12	4	16
Gestión académica	15	60	4	16	4	16	2	8
Gestión comunitaria	17	68	5	20	2	8	1	4

Fuente: Encuesta aplicada por los autores a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque.

En esta tabla se presenta el resumen estadístico que contiene las cuatro Dimensiones de Gestión Escolar con las valoraciones empleadas para contabilizar la frecuencia que resulta del promedio obtenido de la suma de todos los ítems contemplados en cada tabla elaborada referente a la Dimensión Institucional, Administrativa, Pedagógica y Comunitaria. Aquí se puede observar con más claridad que en las cuatro dimensiones existe un porcentaje alto que refleja la reacción negativa de los docentes al responder que **NUNCA** se ha cumplido con ejecutar acciones generales y específicas que demuestre la eficiencia y eficacia de los procesos estratégicos, operativos y de soporte que se desarrollan en toda la Gestión Escolar.



Fuente: Encuesta aplicada por los autores a los docentes de la I.E. “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque.

3.3. Discusión

El presente estudio cuyo resultados e interpretaciones constituye una aproximación o acercamiento a la verdad. Sin embargo, son evidencias válidas para la situación de la cual se tiene vigencia, tal vez mañana ya no tenga lo que es. Porque todo cambia en un proceso de avance y retroceso, según el principio del desarrollo espiral o caracolada.

La evaluación holística: un modelo sustentado en los aportes de las teorías de evaluación es un corpus teórico conceptual estructural, sistémico compleja y dialógica integrado por componentes necesario, cuya aplicación está dirigido a mejorar, en algo el desarrollo organizacional que se manifiesta en la baja calidad condicionando por diversos factores endógenos y exógenos. La propuesta del plan de desarrollo organizacional y el desarrollo organizacional constituyo una totalidad estructural, cada cual con sus componentes.

El desarrollo organizacional está formado por varios segmentos que son concreción práctica de la propuesta en alguna medida ha elevado su efectividad. En cada una de las dimensiones particularmente en los indicadores, donde los resultados porcentuales son los siguientes: en la dimensión de gestión institucional el 72% de docentes opinan que nunca está dirigido acorde a las nuevas necesidades de gestión educativa; el 8% a veces; el 12% frecuentemente y el 4% siempre.

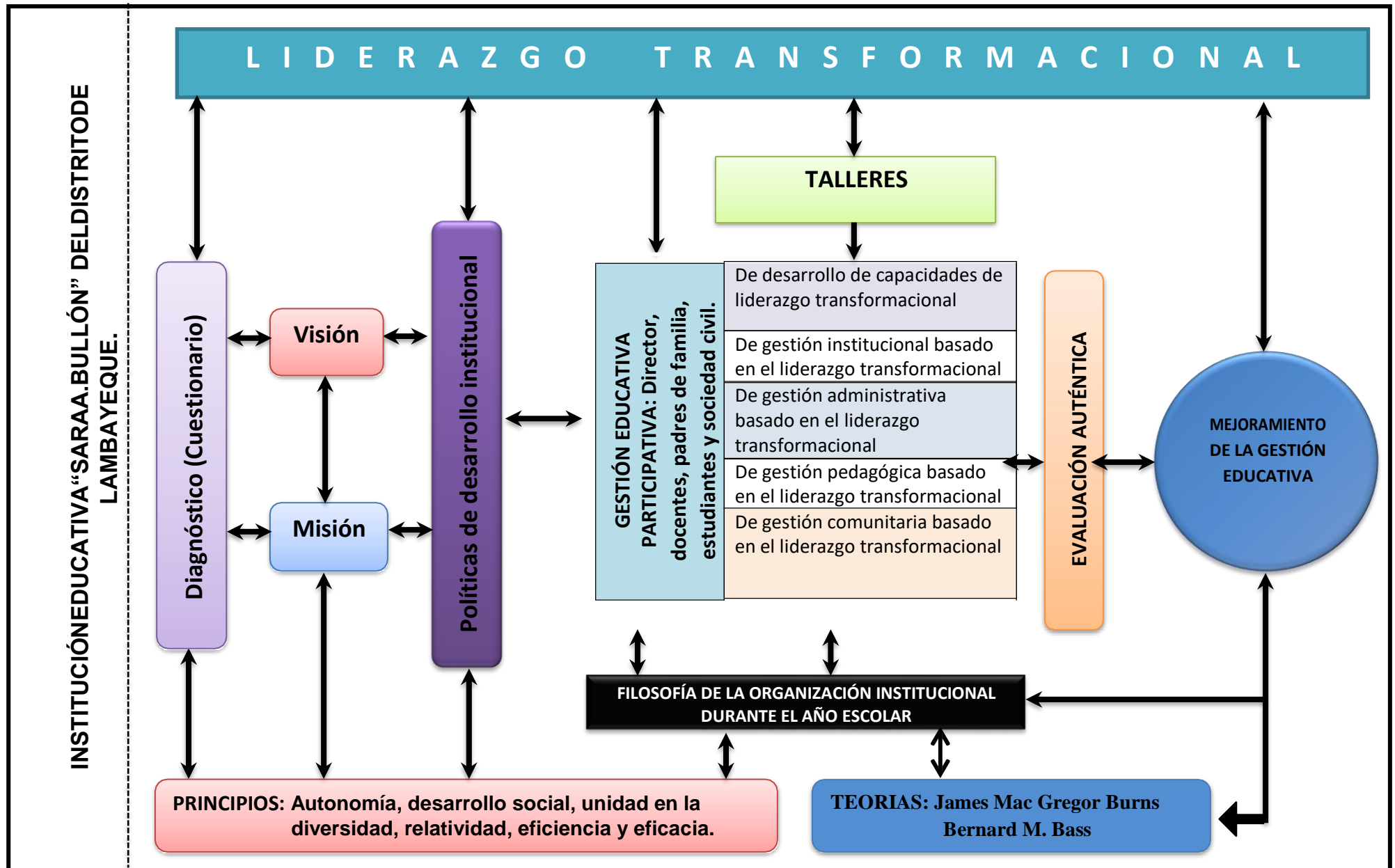
En la gestión administrativa, el 56% de los docentes indican que pocas veces se ajusta a las necesidades de política institucional y educativa de la gestión actual; el 16% a veces; el 12% frecuentemente y el 16% siempre.

En la gestión académica, el 60% de docentes expresan que nunca se viene desarrollando en los niveles que se desea lograr acorde a las necesidades de formación de los estudiantes; el 16% a veces; el 16% frecuentemente y 8% siempre.

Y en la gestión comunitaria, el 68% de docentes manifiestan que nunca han desarrollado esta gestión a favor de la comunidad y viceversa; el 20% a veces; el 8% frecuentemente y el 4% siempre.

Queda claramente demostrado que la gestión en la institución educativa “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque, se viene desarrollando deficientemente, en la que existen grandes vacíos en los cuatro componentes medulares de toda gestión escolar.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA: Plan de Desarrollo Transformacional para mejorar la Gestión Educativa



3.4. PROPUESTA: Plan de Desarrollo Organizacional basado en Liderazgo Transformacional para promover una eficiente Gestión Educativa del equipo directivo de la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque.

A. Introducción

En la I.E. “Sara A. Bullón” Del Distrito De Lambayeque, se percibe la gestión educativa, como que se encuentra en crisis, caracterizados por tener directivos autoritarios, deterioro de relaciones interpersonales, gestión pedagógica deficientemente desorientada, sesiones de aprendizaje no planificadas, ausencia de liderazgo, desarrollo de la gestión administrativa incipiente, institución educativa aislada de la comunidad, entre otros; trayendo consigo la baja calidad de aprendizajes de los estudiantes.

La gestión participativa, se configura como un proceso complejo, multidimensional, que la caracteriza por ser sistemático, dialéctico, consciente y al mismo tiempo caótico, cuyo principio es la interacción con los diferentes actores educativos como directivos, docentes, estudiantes, padres de familia e inclusive con la sociedad civil, para obtener resultados en el excelente desarrollo de capacidades en conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. Su desafío es dinamizar los procesos y la participación protagónica de cada uno de los actores que intervienen en el proceso educativo, construyendo procesos de calidad para lograr los resultados deseados (educación de calidad).

B. Descripción del plan de desarrollo transformacional para mejorar la gestión educativa

El plan de desarrollo organizacional basado en liderazgo transformacional para promover una eficiente gestión educativa del equipo directivo de la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque, se desarrollará en los siguientes momentos:

- Se inicia con un diagnóstico (Cuestionario) para conocer la realidad educativa, luego es necesario renovar la visión y misión institucional, que originará políticas institucionales, bajo principios de autonomía, desarrollo social, unidad en la diversidad, relatividad, eficiencia y eficacia; bajo una gestión educativa participativa, involucrando al Director, docentes, padres de familia, estudiantes y sociedad civil, cuyo fundamento de la filosofía de la organización institucional durante el año escolar.

- Se desarrollará talleres con la participación de los actores de la educación en temas de: De desarrollo de capacidades de liderazgo transformacional, en gestión institucional: Clima institucional, cultura organizacional, planificación y control; en gestión administrativa: Talento humano, materiales y financieras; en gestión pedagógica: Teoría curricular, gestión curricular, didáctica, sesiones de aprendizaje y en gestión comunitaria: Convenios, resultado de impacto, actividades extracurriculares.
- Concluida todo el proceso se evalúa para conocer la eficiencia, eficacia y efectividad del modelo, la que se concluirá con el mejoramiento de la gestión educativa.

C. Sustento teórico de la propuesta

La presente propuesta se basa en los siguientes presupuestos teóricos:

- **FILOSÓFICO**

Ofrece una perspectiva distinta a las disciplinas anteriores ya que revelan ciertos patrones de comportamiento que no son considerados en otras ciencias. Son varias las aportaciones filosóficas que vinculan el liderazgo eficaz con la dimensión moral. Ya en la época de la antigua Grecia Platón creía que el líder tiene que ser una persona que deje a un lado sus propios intereses que no busque su propio beneficio, sino la de sus súbditos; es decir, requiere una persona que posea una enorme responsabilidad y moralidad. De este modo, desde el pensamiento aristotélico se cree que el objetivo de un líder es crear las condiciones sociales y materiales que necesiten sus seguidores para conseguir un alto desarrollo moral. En definitiva, ya desde la antigüedad, los filósofos reflexionaban sobre la idea de cómo se podría llegar a ser un buen líder, llegando a la conclusión que liderazgo y ética deben ir de la mano.

- **PSICOLÓGICO**

La psicología estudia las situaciones sociales que afectan las conductas de la persona, todos los seres humanos son en cierto sentido psicólogos sociales, algunos más y algunos menos, empleamos una buena parte de nuestro tiempo en relaciones con otras personas, siendo “influidas” por ellas o influyéndolas, pasándolo bien, divirtiéndonos o molestos por algo que nos disgusta del otro.

La “influencia social” comprende casi toda la psicología social, porque mediante ella podemos describir cualquier cambio en la persona (fisiológico, de actitudes,

emocional o de conducta). Frecuentemente estamos expuestos a ella, de forma directa o identificable, pero en ocasiones es menos reconocible por ser indirecta. “La influencia social consiste en el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo que influyen en la conducta de los demás. Está considerada, más como un cambio conductual que como uno de actitudes” (Worchel, 2000). Un cambio conductual implica una respuesta a la presión de la influencia social, estas respuestas pueden o no llevar implícito un cambio genuino de opinión.

Siguiendo en esta temática, Bass y Riggio (2006), agregan que, coherentemente con el modelo, el líder transformacional debe tener la capacidad de tolerar los errores de los demás, utilizando los propios para mejorar, tratar sin dramas los problemas más complejos, ser tolerante, en fin, estimular el sentido del humor para generar ambientes agradables facilitadores del abordaje efectivo de innumerables problemas y conflictos.

Los planteamientos antes mencionados conducen a afirmar la existencia de diversos factores que configuran el liderazgo transformacional, los cuales impulsan la conducta de los líderes hacia los objetivos propuestos. En este sentido, es importante que los líderes expresen la consideración individual hacia los seguidores, a los fines de configurar equipos de trabajo comprometidos.

- **PEDAGÓGICO**

Hablar de un cambio para la calidad educativa implica en un principio, cambiar y renovar ciertos parámetros, paradigmas y modelos mentales en aquellas personas que tienen a su cargo el rol de educador. Se trata de formar en lo pedagógico, características y valores determinados; estimulando y generando actitudes de mejora beneficiosas para cada miembro y para la propia organización educativa.

Estamos frente a lo que Bass (1990) llamaría “Liderazgo Transformacional”, aquel que puede motivar, estimular y potenciar a sus seguidores, creando relaciones cercanas de empatía, y haciendo que los miembros de la organización se sientan parte de un todo.

Logrando que compartan los mismos objetivos, alineando sus intereses personales con los de la institución. Para lograrlo, Bass considera cuatro aspectos que deben estar presentes en la gestión de un líder transformacional: el carisma, la consideración individual, la estimulación intelectual, la inspiración y la tolerancia psicológica. Factores que determinarían la conducta, en tanto los líderes motiven a sus colaboradores a superar sus propias expectativas.

- **EPISTEMOLÓGICO**

La teoría del liderazgo transformacional se ubica en el enfoque racionalista, analista, teórico de base empírica, marcado por un pensamiento racional, con referencias de validación situadas en la intersubjetividad. Su conclusión se construye con base a dos autores principales que son Bass (1985) y Burns (1979), donde estos han elaborado aspectos teóricos, conceptuales del liderazgo transformacional, derivado de los conocimientos generales por el enfoque epistemológico del razonamiento hipotético, deductivo, teórico, analítico de base empírica, utilizando el pensamiento racional, donde se confronta la teoría con la realidad; dado que el enfoque racionalista las teorías son el resultado por excelencia del conocimiento científico y ellos se inventan o se diseñan, no se descubren.

Así mismo, los sistemas teóricos tienen bases en grandes conjeturas acerca del modo en que una cierta realidad se genera y se comporta. En cuanto al liderazgo transformacional, este es una clase de liderazgo que sirve para cambiar el statu quo, ciertamente este tipo de liderazgo articula los problemas en el sistema actual y donde el líder tiene una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización para los seguidores. Entre los atributos de líderes transformacionales podemos citar algunos, tales como, son agente de cambios, corren riesgo no de manera irresponsable. Cabe señalar que los buenos líderes manifiestan habilidades de liderazgo transformacional en las situaciones que amerite la organización. analizan situaciones antes de actuar, creen en la gente, son flexibles y están abiertos a aprender de las experiencias, entre otras. Además el liderazgo transformacional es más duradero, si el proceso de cambio está bien diseñado e instrumentado

- **ANTROPOLÓGICO**

La organización es como una institución que coordina las acciones humanas como medio para satisfacer tres tipos de necesidades humanas: los materiales, las cognitivas y las afectivas. Esta institución buscará dar un sentido a todas las actividades humanas. Se ocupará no sólo de qué se hace y cómo se hace, sino también de por qué se hace. A este respecto, el directivo líder trabajará para mejorar los conocimientos valorativos de sus subordinados. Ayudará a sus subordinados a encontrar el valor auténtico de sus actos, evaluar los efectos de sus acciones sobre los demás y elevar su motivación de modo que aprendan a actuar desde motivos trascendentales. De este modo, el directivo líder mejorará la unión de la organización.

D. Objetivo de la propuesta

Promover una eficiente gestión educativa del equipo directivo de la I. E. “Sara A. Bullón” del Distrito de Lambayeque, en los componentes de gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria mediante el diseño, elaboración y propuesta de un Plan Estratégico de desarrollo organizacional basado en el liderazgo transformacional.

E. Principios de la propuesta

El liderazgo transformacional, es importante en la gestión educativa participativa, constituye uno de los modelos más aceptados en las instituciones educativas, ya que apertura las posibilidades de que los directivos, docentes, estudiantes y los padres de familia, están integrados y comprometidos con las políticas institucionales.

Los contenidos a tratarse son la gestión: institucional, administrativo, pedagógico y comunitario.

F. Metodología de la propuesta

Se aplicará talleres de liderazgo transformacional y talleres para fortalecer la gestión institucional, administrativa, pedagógica y comunitaria.

Tabla 5

Taller: Desarrollo de Capacidades de Liderazgo Transformacional

Contenidos	Horas	Estrategias	Recursos	Evaluación
		Discusión de grupos.		
1. Liderazgo.	6 horas	Desarrollo de habilidades de investigación (DHIN)		
2. Liderazgo transformacional: Dimensiones (Carisma, influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual, consideración individual y tolerancia psicológica).	16 horas	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición. - Discusión en grupos. - Reflexiones y comentarios. - Plenarias. - Ensayos. 	Humanos: docente responsable, docentes participantes y directos. Padres de familia, representante de estudiantes e instituciones de base.	Tareas y productos acreditables.
3. Valores	6 horas	Discusión de grupos. Desarrollo de habilidades de investigación (DHIN)	Materiales: Tic, bibliografía especializada, entre otros.	
4. Identidad y compromiso.	2 horas	Discusión de grupos.		

Taller: Desarrollo de capacidades de liderazgo transformacional

Objetivo : Aprender a desarrollar capacidades de liderazgo transformacional.

Cronograma : Marzo de cada año.

Duración : 30 horas

Financiamiento : A cargo de la institución.

Tabla 6

Taller de Gestión Institucional basado en el Liderazgo Transformacional.

Contenidos	Horas	Estrategias	Recursos	Evaluación
Clima institucional	6	- Discusión en grupos.		
Documentos de gestión (PEI, PAT, RI y PCA).	14	- Exposiciones. Exposiciones. Actualización de los documentos de gestión.	Humanos: docente responsable, Director, docentes participantes,	Tareas individuales y grupales.
Proceso de Planificación.	4	Discusión en grupos. Exposición de propuestas.	Padres de familia, representantes de	
Cultura organizacional.	6	- Mesas de trabajo. - Exposición de propuestas.	estudiantes e instituciones de base.	Productos acreditables.
Estrategias de dirección institucional.	4	Desarrollo de habilidades de investigación (DHIN)	Materiales: Tic,	Ficha de trabajo en equipo.
Sistema de control.	6	Elaboración y validación de instrumentos de control institucional.	bibliografía especializada, entre otros	Ficha de exposición.

Talleres de gestión educativa

Se considera los cuatro componentes de la gestión educativa participativa:

Taller de gestión institucional basado en el liderazgo transformacional.

Objetivo : Desarrollar capacidades en gestión institucional.

Cronograma : Marzo y agosto de cada año.

Duración : 40 horas

Financiamiento: A cargo de la institución.

Tabla 7

Taller de Gestión Administrativa basado en el Liderazgo Transformacional.

Contenidos	Horas	Estrategias	Recursos	Evaluación
Sistema de gestión de talento humano.	8	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de las normas legales. - Discusión en grupos. - Exposición de propuestas. - Elaboración de Reglamento. 	Humanos: docente responsable, Director, docentes participantes, Padres de familia, representantes de estudiantes e instituciones de base.	Tareas individuales y grupales. Productos acreditables.
Utilización racional de recursos materiales.	5	Mesas de trabajo: diseño, elaboración, validación y utilización de los medios y materiales educativos.	Materiales: Tic, bibliografía especializada, entre otros	Ficha de trabajo en equipo. Ficha de exposición.
Uso racional de los estados financieros.	5	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de las normas legales. - Discusión y aprobación de las tasas educacionales 		

Taller de gestión administrativa basado en el liderazgo transformacional.

Objetivo : Desarrollar capacidades en la gestión administrativa.

Cronograma : Marzo de cada año.

Duración : 18 horas

Financiamiento: A cargo de la institución.

Tabla 8

Taller de Gestión Pedagógica basado en el Liderazgo Transformacional.

Contenidos	Horas	Estrategias	Recursos	Evaluación
PEN, PER y PEL.	6	Discusión en grupos de trabajo.		
		- Lectura.		
Teoría curricular.	5	- Exposición.		
		- Mesas de trabajo.	Humanos:	Tareas individuales y grupales.
		- DHIN	docente responsable,	
Pedagogía	5	- Mesas de trabajo.	Director,	Productos acreditables.
		- Lectura.	docentes	
Didáctica	5	- Exposición.	participantes,	
		- Mesas de trabajo.	Padres de familia.	Programación curricular.
		- DHIN		
Contextualización del currículo.	8	- Mesas de trabajo.	Materiales:	Fichas de sesión de aprendizaje.
		Elaboración de las programaciones de largo y corto plazo.	Tic, bibliografía especializada, entre otros	
Programación curricular.	6	Diseño, elaboración y validación de sesiones de aprendizaje.		Matriz de contextualización de currículo.
Sesiones de aprendizaje	5			

Taller de gestión pedagógica basado en el liderazgo transformacional.

Objetivo : Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica.

Cronograma: Marzo y setiembre de cada año.

Duración : 40 horas

Financiamiento: A cargo de la institución.

Tabla 9

Taller de Gestión Comunitaria basado en el Liderazgo Transformacional.

Contenidos	Horas	Estrategias	Recursos	Evaluación
		- Reuniones con las		
Convenios interinstitucionales.	6	instituciones. - Mesas de trabajo.	Humanos: docente responsable,	Tareas individuales y grupales.
Actividades extracurriculares.	8	Participación en las actividades de la comunidad.	Director, docentes participantes,	Productos acreditables.
Presupuesto participativo.	8	Participación en las reuniones citadas por las instituciones.	Padres de familia y la sociedad civil.	
		Trabajo interinstitucional para la evaluación de impacto de la gestión educativa.		Ficha de evaluación de impacto.
Evaluación de impacto hacia la sociedad.	8		Materiales: Tic, bibliografía especializada, entre otros	Perfil de Proyecto.

Taller de gestión comunitaria basado en el liderazgo transformacional.

Objetivo : Insertar la Institución educativa con la sociedad.

Cronograma : Marzo, julio y octubre.

Duración : 30 horas

Financiamiento: A cargo de la institución.

CONCLUSIONES

Al diagnosticarse la gestión educativa de la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque, se ha percibido que en la gestión institucional el 72%, en la gestión administrativa el 56%, gestión académica el 60% y en la gestión comunitaria el 68% de docentes opinan que nunca se desarrolló una gestión adecuada; por tanto, es deficiente la gestión educativa por la existencia de grandes dificultades en los cuatro componentes medulares de toda gestión escolar. El instrumento utilizado (la encuesta) fue efectivo, debido a que se detectó deficiencias en la gestión educativa, la que está caracterizada por tener directivos autoritarios, sesiones de aprendizaje no planificadas, ausencia de liderazgo transformacional, desarrollo de la gestión administrativa incipiente, la institución educativa está aislada de la comunidad, deterioro de relaciones interpersonales, entre otros; trayendo consigo la baja calidad de aprendizajes en los estudiantes.

Se diseñó, elaboró y propuso el Plan estratégico de desarrollo organizacional en la institución educativa “Sara A. Bullón del distrito de Lambayeque teniendo como base el Liderazgo Transformacional de sus directivos a fin de que promuevan una democrática, eficiente gestión educativa, administrativa y pedagógica gestión.

El modelo de liderazgo transformacional, como propuesta y proceso, permite asumir un compromiso holístico con la institución educativa, para cuya ejecución participarán los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y administrativos en formar directa en las mismas condiciones y la sociedad civil indirectamente, en una serie de talleres que tiene por objetivo, sensibilizar, capacitar y fortalecer las capacidades y competencias de los mismos, para que la política institucional se encamine acorde a las exigencias actuales del contexto social.

RECOMENDACIONES

La gestión educativa en la I.E. “Sara A. Bullón” del distrito de Lambayeque, en todos los casos debe seguir promoviendo una gestión democrática y participativa sostenible, con actualización pedagógica y de gerencia educativa, identificación institucional, presencia de liderazgo, desempeño docente de alta calidad y con buenas relaciones interpersonales.

Que el plan de liderazgo transformacional se siga fortaleciendo con la unidad de los actores educativos dentro de un clima organizacional favorable año tras año, y ello permitirá el cambio y transformación en forma continua la calidad de gestión educativa, reflejando directamente en la mejor calidad de aprendizajes de los estudiantes.

Hacer la réplica del Plan de Liderazgo Transformacional en otras instituciones del distrito y de la provincia, en vista de la gran importancia que tiene para mejorar la calidad de gestión, para ello participarán necesariamente los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, administrativos y la sociedad civil como involucrados en los destinos de la institución de manera responsable y así responder a los grandes encargos de la sociedad actual que es muy exigente en temas de educación.

REFERENCIAS

- Alvarez, Manuel Álvarez Fernández, Manuel Y Herrero Toranzo, Emiliano (2002), *La dirección escolar ante los retos del siglo XXI*. Editorial Síntesis, España.
- Alfonso Alicia. (2001). *La excelencia gerencial en educación*. Lima: Derrama Magisterial.
- Bass, B.M. (1985). *Rendimiento de liderazgo más allá de las expectativas*. N.Y.: Roatledge.
- Bass, B. M. (1997). *La ética del liderazgo transformacional. KLSP: transformacional Documentos de trabajo de liderazgo*. Academia de Liderazgo de prensa. Universidad de Maryland.
- Bass, B.M. (1981). *Manual de Bass y Stogdill de Liderazgo: Teoría, Investigación y Las aplicaciones de gestión*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). *Mejorando la eficacia organizativa a través Liderazgo transformacional*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- BERNAL, J.L. y cols. (1997) *Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa*. Concurso nacional de ayudas a la investigación educativa. Zaragoza.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Norma.
- Bolívar, A. (2001). *Liderazgo educativo y reestructuración escolar*. Universidad de Granada. Departamento de Educación de la Universidad de Córdoba.
- Burns, J.M. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper y Row.
- Braslavsky, C. (1999). *Re-haciendo Escuelas*. Buenos Aires: Edit. Santillana-Convenio Andrés Bello.
- Calero Mavilo. (1998). *Hacia la excelencia de la educación*. Lima: San Marcos.
- Casassus, Juan (2000), *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. UNESCO.
- Carrillo, Sandra (2002) *La gestión educativa en algunos documentos del Ministerio de Educación*. Lima: MINEDU-GTZ. Cuadernos de Gestión Educativa.
- Conger, Jay A. And Rabindra N. Kanungo. (1998): *Charismatic Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications.
- Cuevas, M. y Díaz, F. (2005). *El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta*. Facultad de Educación y Humanidades de Ceuta, Universidad de Granada. En Revista Iberoamericana de Educación.

- Davis, G.A. y Thomas, M.A. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficaces*. Madrid: La Muralla.
- Dávalos, L. (1998). *Las escuelas eficaces*. Artículos/DIREFICI.HTM
- Delgado, L. (2004). *La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Universidad de Granada. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Delors, J. (1996). *La Educación encierra un tesoro*. Madrid: Santillana Ediciones UNESCO.
- Delannoy, Françoise (1998), “*Reformas en Gestión Educacional en los 90s*”. Gestión Educativa. Proyecto Reforma de Formación Magisterio (PROFORMA). “Material de Enseñanza”. Número 23.
- Drucker, P. (1996) *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Ed. Norma.
- Edgar Schein. *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*. 2002. p. 54-55
- Espinoza, J. (2010). *Influencia de la aplicación del programa nacional de formación y capacitación permanente sobre el nivel de desempeño didáctico de los docentes de educación primaria de la Institución Educativa N° 20820, Huacho*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Flores, F. (2008). *Las competencias que los profesores de educación básica movilizan en su desempeño profesional docente*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, tesis doctoral.
- Gento Palacios, Samuel (2002), *Instituciones educativas para la calidad total*. Editorial la muralla S. A., Madrid
- Gellis, Z.D. (2001): *Percepciones de trabajo social del liderazgo transformacional y transaccional en el cuidado de la salud*. Investigación sobre Trabajo Social
- Gallegos Alberto. (2004). *Gestión educativa en el proceso de descentralización*. Lima: San Marcos.
- Gairin, J. y Villa, A. (1996). *Funcionamiento de los equipos directivos. Análisis y reflexión a partir de una investigación empírica*. En: Villa, A. (Ed.). Dirección participativa y evaluación de centros. Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto-Mensajero.
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directores escolares*. Madrid: La Muralla.
- Hargreaves, A. y Lorna, E. (1998). *Una educación para el cambio*. Barcelona: Octaedro.

- Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.
- Jabif, L. (2004). Comunicación. *Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. Directores en acción. IIPE-UNESCO. Buenos Aires.
- Kouzes, James y Posner, Barry (1997) *El Desafío del Liderazgo*. Barcelona: Granica.
- Kouzes, J. M., y Posner, B. J. (2002): *Desafío de la dirección*. San Francisco: Jossey -Bass.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1992) *Los efectos del liderazgo en la transformación El compromiso del estudiante con la escuela*. Es: Diario de la Administración de la Educación
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S. y Wahlstrom. K. (2004) *Cómo influye el liderazgo sobre el aprendizaje*. Revisión de la investigación. Aprender de proyecto de la dirección. Universidad de Minnesota, Universidad de Toronto, la Fundación Wallace.
- Leithwood, K., y Poplin, M. (1992). *El movimiento hacia el liderazgo transformacional*. Obtenido de Educational Leadership.
- Lorenzo Delgado, Manuel (2004) *La función del liderazgo de la dirección escolar: Una competencia transversal*. Ediciones Universidad de Salamanca.
- Lück, Heloísa (1997), “*La aplicación del planeamiento estratégico en la escuela*”, Agua Verde, Curitiba. Brasil.
- Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial*. Consulting Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Martí, I. (2005). *Diccionario enciclopédico de la Educación*. Barcelona: Edit. CEAC.
- Martins, F., Carmmaroto, A., Neris, L., y Canelón, E. (2009). *Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados*. Actualidades investigativas en educación.
- Maureira, O. (2004). *El liderazgo factor de eficacia escolar hacia un modelo causal*. En: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en Educación. Vol. 2 núm 1.
- Mbawmbaw, J., River, M.E., Valentín, N., Téllez, R. y Göller, R. (2006). *Dimensiones del liderazgo docente*. En: Investigación Universitaria Multidisciplinaria, Universidad Simón Bolívar, Venezuela.

- Marzano, R.J., Waters, T. y McNulty, B. (2005). *El liderazgo escolar que funciona: En busca del liderazgo escolar*. Virginia: Asociación para la Supervisión y Desarrollo Curricular.
- Mansilla, J. (2007). *Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la institución Inmaculada Concepción*. Los Olivos, Lima-Perú. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis doctoral.
- Mendoza, Ignacio. (2005) *Estudio Diagnóstico del Perfil de Liderazgo Transformacional y Transaccional de Gerentes de Ventas de una Empresa Farmacéutica a Nivel Nacional*. Tesis Doctoral. México: Ed. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Ministerio De Educación (2014). *Marco del buen desempeño del directivo*. Directivos construyendo escuela. Lima: MINEDU.
- Osorio Alberto (2006). Tesis de Doctorado: “*El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las tres facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú*”. Lima: “UNMSM”.
- Peris, Rosana. (1998). *El liderazgo organizacional: un acercamiento desde las teorías implícitas*. Tesis Doctoral. Castellón: Ed. Universitat Jaume.
- Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estratégica. Módulo 2: Competencias para la profesionalización de la Gestión Educativa*. Buenos Aires. Edit. IIPE.
- Rincón, J. (2005). *Relación entre estilo de liderazgo del director y desempeño de los docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Sammons, P., Hillman, P. y Mortimore, J. (1998). “*Características clave de las escuelas efectivas*”. (Biblioteca para la actualización del maestro. Serie: Cuadernos). México: SEP.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Schüssler, Renate (2009), *Modelos de desarrollo educativo institucional en el Perú. Proyecto de fortalecimiento de la gestión educativa en y a través de los institutos superiores pedagógicos (PROFOGED)*. Lima: Cooperación Técnica, República Federal de Alemania.

- Tapia, G. (2003). *Un plan para la mejora de la gestión de la escuela*. Documentos de trabajo. México: Edit. Rueda.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1990): *El líder transformacional*. New York: John Wiley and Sons.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficiencia en la educación primaria: El caso de Chile*: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Uribe, M. (2005). *El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior*. UNESCO OREALC. En: Revista PRELAC, N° 1.
- UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL.
- Vázquez, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y cambio en Educación., Volumen 11.
- Vega, C., y Zavala, G. (2004). *Adaptación del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología.
- Vélez, E., Schiefelbein, E. y Valenzuela, J. (2003). *Factores que afectan el rendimiento académico en la educación primaria*. (Revisión de la Literatura de América Latina y el Caribe)
- Vásquez, W. (2007). *Diccionario de Pedagogía*. Lima: Edit. San Marcos.
- Wendell, French y Cecil Bell (1.996), *Desarrollo Organizacional*. Editorial, Prentice Hall. México.
- Worchel, S., Cooper, J., Goethals, G., Olson, J. (2003), *Psicología Social*. España: Thomson, S.A.



ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

UNIDAD DE POSTGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CUESTIONARIO A DOCENTES DE LA I.E. “SARA A. BULLÓN” DEL DISTRITO DE LAMBAYEQUE

I. INSTRUCCIONES:

En el presente cuestionario, encontrarás preguntas sobre diversos aspectos referidos a la gestión educativa. El objetivo es identificar las características de la Gestión Educativa. Los resultados de este estudio servirán para mejorar la gestión educativa de la institución.

El cuestionario consta de 30 preguntas; cada pregunta incluye cuatro alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada una de las preguntas y las opciones de respuesta que le siguen. Elige para cada pregunta aquella respuesta con la que estés de acuerdo o que se aproxime más a tu opinión y marca con un aspa “X” en el cuadernillo. Entonces, sírvase contestar con la mayor sinceridad posible:

Sexo: () Masculino () Femenino

Años de Servicio:

() De 1 a 5 años () De 6 a 10 años () De 11 a 15 años () De 16 a más años

Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
1	2	3	4

II. DEL CUESTIONARIO

DIMENSION	N°	ITEMS	1	2	3	4
INSTITUCIONAL	1	La institución educativa cuenta con política institucional concreta.				
	2	El clima institucional es favorable, que permite el logro de los objetivos institucionales.				
	3	La gestión educativa es reflejo de un planeamiento intencionado.				
	4	Se demuestra en la institución educativa la cultura organizacional.				
	5	La institución educativa, desarrolla una gestión participativa.				
	6	La gestión educativa, aplica durante todo el proceso de gestión el monitoreo.				

	7	La institución educativa cuenta con todos los documentos de gestión (PEI, RI, PCI, PAT).				
	8	Todas las tareas y responsabilidades de la institución son asumidas en equipos de trabajo.				
ADMINISTRATIVA	9	El Director responde a los perfiles requeridos para dirigir exitosamente la gestión de la institución educativa.				
	10	La institución educativa cuando las requiere, selecciona transparentemente los recursos humanos.				
	11	La institución educativa hace uso racional de los recursos materiales existentes en ella.				
	12	Los recursos financieros con que cuenta la institución educativa se manejan transparentemente.				
	13	En la institución educativa, se pone autoridad y responsabilidad a la gestión de la institución.				
	14	Entre los actores de la educación, se maneja la comunicación horizontal.				
	15	La gestión en la institución educativa tiene matices de una transparencia absoluta.				
PEDAGÓGICA	16	Los docentes, incluido la dirección, realiza una gestión curricular pertinente a favor de los estudiantes.				
	17	Se encuentra actualizado el Proyecto Curricular Institucional.				
	18	Se realiza una adecuada contextualización del currículo, que responde a los aprendizajes de los estudiantes.				
	19	El docente está capacitado en gestión de conocimientos, metodologías, uso de materiales, evaluación, entre otros.				
	20	Se planifica la sesión de aprendizaje, con fines de desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje.				
	21	Los estudiantes logran aprendizajes de calidad en forma responsable.				
	22	El proceso de formación desarrollado en la institución educativa, es coherente al perfil deseado.				
	23	La institución educativa cuenta con un Plan de Mejoramiento.				
COMUNITARIA	24	La institución educativa realiza proyección social, que beneficie en el desarrollo de la comunidad.				
	25	La institución educativa, promueve el rol de padres de familia en la formación de sus hijos.				
	26	La institución educativa tiene alianzas estratégicas con las instituciones públicas y privadas.				
	27	La institución educativa cuyo proceso pedagógico desarrollado, impacta positivamente en la sociedad.				
	28	Se promueve la participación de la comunidad en los quehaceres de la institución educativa.				
	29	La institución educativa, cuya gestión está orientada a la Acreditación de la misma.				
	30	El desarrollo del proceso pedagógico en la institución está articulado con el nivel de educación secundaria.				