



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST - GRADO

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR EL LIDERAZGO
EN LOS DOCENTES Y DIRECTIVO DEL NIVEL PRIMARIO DE LA I.E N° 14140
NUESTRA SEÑORA DE FATIMA DEL DISTRITO DE TAMBOGRANDE REGION
PIURA - 2013**

TESIS

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

PRESENTADA POR: Tito Palacios García

Lambayeque – Perú

2013

Diseño de estrategias gerenciales para mejorar el liderazgo en los docentes y directivos del nivel primario de la I.E N° 14140 Nuestra Señora De Fátima del Distrito de Tambogrande Región Piura - 2013

TITO PALACIOS GARCÍA
AUTOR

MSC. MARINO ENEQUE GONZALES
ASESOR

Presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
Para obtener el Grado de: Maestro en Ciencias de la Educación con Mención en Gerencia Educativa Estratégica.

APROBADO POR:

DRA. JULIA LIZA GONZALES
PRESIDENTE DEL JURADO

MSC. CARLOS VÁSQUEZ CRISANTO
SECRETARIO DEL JURADO

DR. JUAN AGUINAGA MORENO
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todos los docentes y directivos del magisterio peruano

Para que día a día se sigan desempeñando como los verdaderos líderes que dirigen la formación de niños y jóvenes.

Tito

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la posibilidad de seguirme formando y a mi familia en especial a mi padre Luis que Dios lo tenga en la gloria y a mi hija Dayana ya que ella es mi inspiración para seguir adelante.

Tito

Índice

Introducción.....	9
Capítulo I: Origen, evolución y tendencias del liderazgo educativo..	12
1.1 Ubicación geopolítica de la I.E. objeto de estudio.....	12
1.2. Origen y evolución histórica del liderazgo.....	16
1.3. Manifestaciones y tendencias del liderazgo.....	20
1.4. Metodología de la investigación.....	27
Capitulo II: Fundamentación teórica conceptual del liderazgo educativo....	30
2.1 bases teóricas.....	30
2.1.1 Teoría de liderazgo según Daniel Goleman.....	30
2.1.2 Teoría de liderazgo de Max Weber.....	33
2.1.3. Teoría del liderazgo educativo en el contexto del aula..	38
2.2. Bases conceptuales.....	47
2.2.1. ¿Qué es liderazgo?.....	47
2.2.2. Tipos de liderazgo.....	47
2.2.3. Cualidades del líder.....	49
2.2.4. Requisitos del líder.....	49
2.2.5. Habilidades del líder.....	50
2.2.6. Conocimientos del líder educativo.....	50
2.2.7. Liderazgo educacional.....	51
2.2.8. Dimensiones de la tarea directiva en la organización educativa.....	54
2.2.9. La gerencia educativa.....	54
2.2.10. La estrategia.....	58
Capitulo III: Resultados de la investigación y propuesta.....	65
3.1. Presentación, análisis e interpretación de datos.....	65
3.1.1. Encuesta aplica a profesores.....	65
3.1.2. Encuesta aplica al director.....	73
3.2. Propuesta.....	82
Conclusiones.....	89

Recomendaciones.....	90
Referencias bibliográfica.....	91
Anexos.....	93

RESUMEN

Desde la realidad problemática del liderazgo educativo surge el problema: En la I.E del nivel primario N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” se puede observar un deficiente liderazgo por parte de los profesores y directivos que limita la formación integral de los estudiantes de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande – Piura. Para el logro de la solución de la problemática planteada se abordó un marco teórico centrando en los lineamientos del liderazgo educativo y la gerencia educativa con fines de proponer las estrategias gerenciales para promover el liderazgo de directivos y docentes, destacando la formación integral de los alumnos del nivel primario.

El Marco Metodológico presenta una secuencia sistemática con la cual se abordó el tema de la gerencia educativa relacionando las acciones institucionales, administrativas y pedagógicas de I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambogrande.

De los resultados de la investigación como consecuencia de la problemática abordada se elaboró la matriz de estrategias gerenciales para promover el liderazgo de directivos que se planteó como objetivo en la presente investigación.

PALABRAS CLAVE: Gerencia educativa, Gestión educativa, proceso pedagógico, proceso educativo, liderazgo, formación integral.

ABSTRACT

From the problematic reality of the educational leadership the problem arises: In the I.E of the primary level N°14140 " Our Lady of Fátima " it is possible to observe a deficient leadership on the part of the teachers and executives that it limits the integral formation of the students of the I.E N°14140 " Our Lady of Fátima " of big Tambo - Piura. For the achievement of the solution of the raised problematics a theoretical frame was approached centring in the limits of the educational leadership and the educational management with ends of proposing the managerial strategies to promote the leadership of executives and teachers, emphasizing the integral formation of the pupils of the primary level.

The Methodological Frame presents a systematic sequence with which there was approached the topic of the educational management relating I.E's institutional, administrative and pedagogic actions N°14140 " Our Lady of Fátima " of Tambogrande. Of the results of the investigation like consequence of the approached problematics there was elaborated the counterfoil of managerial strategies to promote the leadership of executives that appeared as aim in the present investigation.

KEY WORDS: educational Management, educational Management, pedagogic process, educational process, leadership, integral formation.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el tema del liderazgo¹ en educación es un tema recurrente que genera fobias y filias. El término liderazgo, en general, no es bien recibido en los ámbitos educativos. Se asocia con un discurso y un modelo de organización ubicado en enfoques más propios del mundo de la empresa que del mundo de la educación

En el caso del liderazgo directivo se ha ido haciendo cada vez más complejo, ya que se le atribuyen mayores responsabilidades y debe dar cuenta de los resultados obtenidos en el centro educativo.

Así tenemos que en los últimos años se ha observado que una de las razones por la que se ha fracasado en cambiar la educación ha sido por la mala conceptualización de los procesos de cambio escolar; se ha subestimado generalmente su complejidad, practicando un reduccionismo y no se ha preparado a los agentes educativos para el cambio y es que en todo proceso de mejora de la escuela intervienen diversas dimensiones, procesos, agentes y estrategias, al tiempo que puedan tener distintos propósitos y valores, por lo que es necesario contextualizar debidamente el tema **de liderazgo** en las múltiples instancias y niveles que configuran, de acuerdo con lo que hoy sabemos, la mejora escolar.

En el Perú la inclusión educativa y la provisión de una enseñanza rica y valiosa para un alumnado cada vez más diverso constituye un reto para las instituciones educativas, cuestionando mucho sus prácticas habituales, esto exige un cambio cultural importante en ellos, sobre esa idea a lo largo de este tiempo, se comenta que las dinámicas educativas y organizativas de las instituciones educativas que pueden representar obstáculos para una atención adecuada a todos los estudiantes. Específicamente se aborda la cuestión de liderazgo. Se argumenta que su despliegue escolar ha de ser una responsabilidad de todos sus miembros y a efectuar las facetas curriculares organizativas y educativas de la institución escolar.

¹ <http://www.site.unican.es/Ponencia%203.pdf>

En la institución educativa objeto de estudio se evidencian un inadecuado manejo del liderazgo que conlleva a crear un clima institucional negativo limitando el buen desarrollo de la gestión educativa.

Teniendo en cuenta estos antecedentes se formuló el **problema**: En la I.E del nivel primario N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” se puede observar un deficiente liderazgo por parte de los profesores y directivos que limita la formación integral de los estudiantes de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande - Piura ; el **objeto de estudio**: Proceso de gestión educativa, teniendo como **objetivo**: Elaborar estrategias gerenciales que permitan fomentar el liderazgo en los profesores y directivos orientado a mejorar la formación de los estudiantes de la I.E de nivel primario N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Tambo grande, el **campo de acción**: Las estrategias gerenciales para fomentar el liderazgo en los profesores y directivos de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande - Piura y como solución anticipada al problema se planteó la **Hipótesis**: Si se elaboran estrategias gerenciales basadas en la Teoría de liderazgo de Daniel Goleman, Teoría de liderazgo de Max Weber y la Teoría del liderazgo educativo en el contexto del aula, entonces será posible mejorar el liderazgo de los profesores y directivos orientado a la formación integral de los estudiantes del nivel primario de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Tambo grande.

La presente tesis se desarrolló en tres capítulos como se detalla a continuación:

Capítulo I.- Está relacionado a la Reseña Histórica, la ubicación geopolítica, donde se desarrolló el trabajo de investigación y se determina la forma cómo se origina el problema así como sus manifestaciones y características.

Capítulo II.- Esta referido al abordaje del marco teórico – conceptual que fundamenta el trabajo de investigación.

Capítulo III.- En este capítulo se sistematiza e interpreta, los resultados de los obtenidos en la investigación de campo y el desarrollo de la propuesta como solución al problema.

Finalmente se dan las conclusiones, las Recomendaciones y la Bibliografía.

El autor

CAPITULO I

ORIGEN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO

1.1 Ubicación geopolítica de la I.E. objeto de estudio

La I.E. N° 14140 “Nuestra Señora de Fátima” está ubicada en la Av. 9 de Noviembre S/N. del Asentamiento Humano Andrés Rázuri del Distrito de Tambo grande - Región Piura.

La Institución Educativa N° 14140 Nuestra Señora de Fátima fue creada el 03 de setiembre de 1944 con R.D N° 12361 como escuela fiscal. Fue su fundadora y primera directora la señorita Enoe Dorinda Frías Silva, posteriormente se dividió en dos escuelas la E.P.M N° 291 de mujeres a cargo de la misma directora y la E.P.M de varones a cargo del profesor Edilberto Encalada Palacios.

La escuela 291 hoy I.E N° 14140 funcionó por primera vez en un local ubicado en el barrio Pueblo Nuevo que fue de propiedad del señor Carlos Núñez Palacios, trasladándose posteriormente en el Jirón Piura y finalmente en el año 1973 se trasladó a la avenida 09 de Noviembre del AA.HH. Andrés Rázuri.

La segunda directora fue la señora Luzmila Caqui de Vargas, posteriormente la señora Vilma Vargas Vásquez y desde 1973 hasta 1992 la señora Bertha Albán de Labrín donde, en 1993 se desempeñó como director encargado el profesor Noé Suárez Maza

A fines de 1996 y 1997 la Institución Educativa estuvo a cargo de la profesora Fidelina Micaela Panta Panta quien junto con la plana docente gestionó ante la DREP el nombre de NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA y con R.D.R.N° 2418 de fecha 23 de setiembre de 1997 en honor a la imagen de la Virgen de Fátima que se conserva en nuestra institución como patrona de la institución.

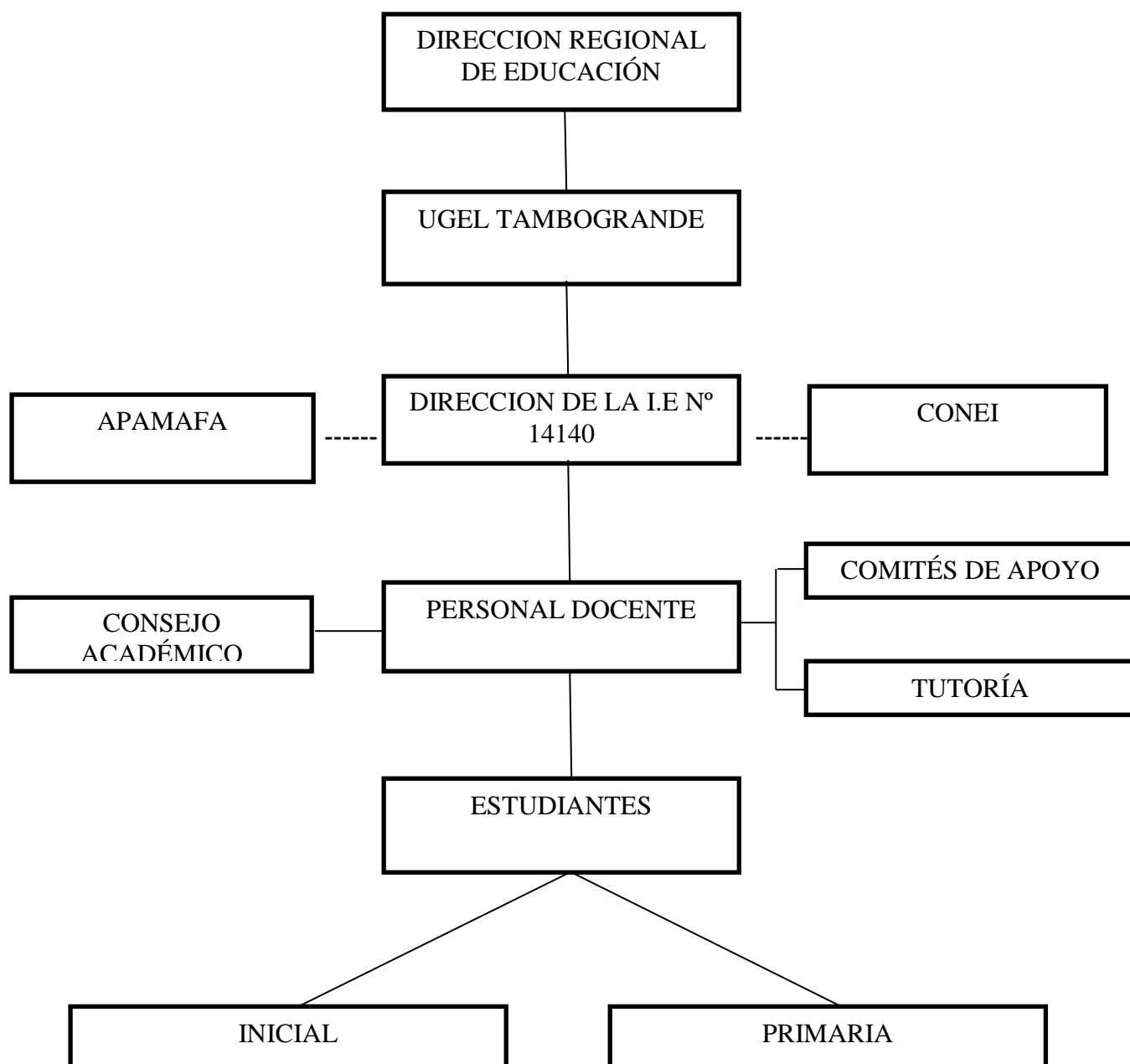
En 1998 el profesor Adhelnir Panta Rosas, creo la letra y música del himno de la I.P.M. N° 14140.

En 1998 retorna a la dirección como encargado el profesor Noé Suárez Maza quien gestionó la ampliación del nivel inicial.

En 1999 llega como director nombrado el profesor José Eusebio Hidalgo Panta. En el año 2006 llega como director nombrado el profesor Luis Tadeo Saavedra Hernández el cual se encuentra laborando hasta la actualidad.

La Institución Educativa brinda servicio en el nivel inicial de 04 y 05 años y el nivel primario, cuenta con un local propio en cuya estructura hay 12 aulas 02 SS.HH y una dirección. En ella laboran 16 profesores y 01 directivo.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA 14140
“NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA”**



En cuanto al distrito de Tambogrande; El nombre proviene de dos vocablos “TAMBO” que significa lugar de descanso y abastecimiento por los comerciantes que iban del Perú hacia el Ecuador y viceversa y “GRANDE” porque fue creciendo en número de población.

El pueblo de Tambo grande fue fundado por el Arzobispo español Jaime Baltazar Martínez de Compañón y Bujanda el 8 de julio de 1778 en el sitio denominado Bonapira.

La concesión del terreno y la autorización para la edificación del pueblo fue el 04 de julio de 1783. El distrito de Tambo Grande fue creado por el decreto supremo 08 de octubre de 1840 y fue ratificado como tal según ley del 30 de marzo de 1861. Durante el gobierno de Augusto B. Leguía se concede su capital que lleva el mismo nombre y título de villa se le otorga el 22 de noviembre de 1927 según ley N° 4898.

El distrito de Tambo grande se ubica al noroeste de la provincia de Piura, tiene una extensión de 1442.82 Km.2 es el tercer distrito más poblado de la provincia de Piura, integra el eje fronterizo con la región sur del Ecuador. Forma parte del sistema de la cuenca del río Piura. Su territorio se ubica en la eco Región del Bosque Secos.

Límites:

Norte: Con el distrito de Las Lomas y parte de la provincia de Sullana.

Sur: Con la provincia de Chulucanas.

Este: Con los distritos de Sapiylla y Frías.

Oeste: Con la provincia de Sullana, Piura y castilla.

Coordenadas geográficas:

Altitud: 79 m.s.n.

1.2. Origen y evolución histórica del liderazgo

El liderazgo² se comienza a notar en el año 500 AC, Confucio recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales acerca de cómo liderar sus reinos de la forma más eficaz.

Para que todo fuera de la mejor manera, uno debía ser simplemente benevolente, humano, justo y moderado.

200 años más tarde, el primer emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara: entierra vivos parte de 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo.

Stodgill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica. Hoy, es importante tener en cuenta el concepto situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

² <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>

Según Francisco J. Maldonado Villamil (2008). El liderazgo es un tema antiguo e importante porque siempre adquirido mayor importancia en los diversos campos de la actividad humana. El nuevo mundo globalizado está induciendo una profunda revolución en todos los ámbitos sociales que afecta también, y muy especialmente, al mundo educativo. Estamos ante una nueva cultura que supone nuevas formas de ver y entender la realidad que nos rodea, que ofrece nuevos sistemas de comunicación interpersonal de alcance universal y que presenta nuevos valores y normas de comportamiento.

Ante la efervescente y cambiante sociedad actual, las necesidades de formación de los ciudadanos se prolongan más allá de los primeros estudios profesionales y se extienden a lo largo de toda su vida. La formación continua resulta cada vez más imprescindible, tanto por las exigencias derivadas de los cambios en los entornos laborales como también para hacer frente a los cambios que se producen en los propios entornos seculares.

No obstante, y también a diferencia de lo que ocurría antes, ahora la sociedad está sometida a vertiginosos cambios que plantean continuamente nuevas problemáticas, exigiendo a las personas múltiples competencias procedimentales (iniciativa, creatividad, estrategias de resolución de problemas, trabajo en equipo...) para crear el conocimiento preciso que les permita afrontarlas con éxito.

Por ello, hoy en día el papel de los líderes no solo consiste en adquirir conocimientos que tendrán una vigencia limitada sino en adquirir habilidades que permitan "*aprender a aprender*" de manera autónoma en esta cultura del cambio, promoviendo su *desarrollo cognitivo y personal* mediante *actividades críticas y aplicativas*. Hoy más que nunca se requiere de una nueva generación de líderes que conscientes de su realidad y con una poderosa escala de valores humanos, se adapten a los cambios tomando decisiones inteligentes para edificar el futuro que todos deseamos.

Aquel que se prepara no sólo para comprender la naturaleza de los procesos de liderazgo sino también para comprender la forma en el que estos procesos se dan en la mente humana.

JHON C.MAX WELL(2009): La teoría del liderazgo cognitivo considera que para ejercer un liderazgo efectivo, los líderes deben ejercer influencia con sus palabras y/o ejemplo sobre la conducta ideas, sentimientos de personas y grupos, siendo necesario para este fin comprender la mente humana de sus seguidores.

El líder cognitivo es aquel que:

- Entiende que las personas tienen desviaciones de juicio muy personales que deben ser entendidas y direccionadas.
- Es aquel que comprende que debe utilizar las tres principales acepciones sobre liderazgo dependiendo de la circunstancia en que se desarrollan los eventos (democrático, autócrata y participativo).
- Conoce lo básico acerca de los principales procesos del pensamiento humano que permiten el aprendizaje y la ejecución de las tareas.
- Prefiere los refuerzos positivos a las constantes penalidades. Comprende que las personas conceptualizan instrucciones de acuerdo a su experiencia propia.
- Sabe utilizar la herramienta principal para influir eficazmente (inspirar) en sus seguidores, la comunicación.
- Conoce los procesos de pensamiento y la conducta que refleja estos procesos
- Se esfuerza por conocer los pensamientos y sentimientos propios y ajenos y sobre esta base, actúa.
- Regula, favorece y evalúa sus progresos y los de sus seguidores; su tarea principal es organizar el contexto en el que se han de desarrollar, facilitando su interacción y el trabajo colaborativo.
- Fomenta la búsqueda de la novedad: curiosidad intelectual, originalidad y pensamiento convergente.

- Comparte las experiencias de aprendizaje con sus seguidores: discusión reflexiva, fomento de la empatía del grupo.

A estas alturas, queda claro que la mayor parte *de las capacidades y competencias del liderazgo pueden ser aprendidas, si existen los deseos y la voluntad de aprenderlos. Lo cual no quiere decir que es fácil*, requiere, además de lo anterior, de constancia y perseverancia.

El ejercicio del liderazgo, puede aprenderse; en la actualidad hay variadas herramientas que lo posibilitan.

Roberto Mizrahi, Presidente honorario de la ONG Sur Norte Inversión y Desarrollo, sostiene al respecto: “Hay personas que tienen condiciones naturales para ejercer el liderazgo en los grupos en los que participan; La mayoría de ellas desarrollan y fortalecen esas condiciones hasta que ese potencial llega a materializarse”.

Según Henry Mintzberg (Managing, 2010) en las investigaciones de Kotter se ha identificado lo que considera que los requisitos para un liderazgo efectivo son: conocimientos del sector y de la organización, conocimiento en el manejo de recursos humanos. *“un número sorprendentemente elevado de dichos atributos se desarrollan en el trabajo, como parte de la carrera profesional”*, es decir que no se nace con ellos, sino que se desarrollan.

Para ejercer un liderazgo efectivo hace falta determinadas cualidades, como para aprender idiomas, destacarse en un deporte, ser un buen profesional, o cualquier otra actividad. Pero, las experiencias demuestran que, la voluntad, el estudio, y la constancia son capaces de desarrollar capacidades que pueden suplir la ausencia de determinadas “cualidades naturales”.

En las investigaciones de Goleman, sobre el papel de la inteligencia emocional y su impacto en el trabajo directivo llegan a la conclusión de que la mayoría de los aptitudes de la inteligencia emocional que tienen un impacto positivo en el liderazgo son aptitudes adquiridas, que se pueden aprender y desarrollar, Lo anterior demuestra que hay una relación estrecha entre la cognición y la emoción. Un buen líder debe ser un experto en el conocimiento, expresión y

control de los sentimientos, las emociones y las motivaciones. Estos estados afectivos confieren una sensación subjetiva a cada momento y contribuye a orientar la conducta hacia determinados objetivos influyendo en toda la personalidad. Son estos estados los que dan forma a la conducta, y quien pretenda influir sobre ella requiere conocer los principales procesos cognitivos-afectivos inherentes a la naturaleza humana.

En el campo de la educación cobra una gran relevancia especialmente en el plano pedagógico por lo trascendente que significa para una sociedad la formación de líderes estudiantiles y juveniles.

Todos los autores coinciden en definir el liderazgo como la acción de mover a la gente en una dirección.

En la administración se constituye en la función de conducir guiar dirigir a los colaboradores en base a la fuerza de ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

1.3. Manifestaciones y tendencias del liderazgo

1.3.1. Liderazgo y Motivación³

En la medida que nos integremos en el alcance positivo que la motivación nos genera, los resultados serán muy positivos, no solo para el gerente moderno, sino para todos aquellos miembros que están plenamente identificados como un grupo de trabajo comprometido en conducir a la empresa hacia el éxito.

¿Por qué le cuesta a muchos gerentes, líderes, manejar adecuadamente la motivación?

Simplemente porque no se han detenido a evaluar cómo pueden motivarse en pro de cumplir con todas aquellas metas, objetivos que se han propuesto alcanzar, es más, no se han sorprendido cuál es la manera más adecuada para emprender una labor con un alto nivel de

³ <http://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional/>

motivación, que permita usar su energía adecuadamente. No se sorprenden como se interrelacionan, cómo invitan al grupo a participar en las acciones que se han establecido para alcanzar los objetivos propuesto.

No nos debe sorprender, que es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el compromiso, la tarea eficaz que debe desempeñar un buen líder.

Definitivamente, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.). La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.

1.3.2. Liderazgo y gestión organizacional⁴

Los especialistas en teoría de la organización coinciden que el liderazgo es una forma especial de poder. Igual que la autoridad, el liderazgo es una categoría de poder cuyo incremento de influencia va más allá del adjudicado a una persona en alguna instancia organizativa particular. El liderazgo es algo que se atribuye a la gente por sus seguidores y se puede dar en cualquier grupo de personas de una organización. “ (...) es la persuasión de los individuos y la innovación en ideas y toma de decisiones la que diferencia el liderazgo de la simple posesión del poder” (HALL, H., Richard, 1996: 149). Los procesos de liderazgo han ocurrido en todos los niveles de las organizaciones, desde la cúspide estratégica pasando por la línea de mando hasta las bases operativas, y desde las

⁴ <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/4m.htm>

tecnoestructuras hasta, y de una manera muy insignificante, los staff de apoyo.

Los especialistas también distinguen liderazgo en los niveles jerárquicos superiores, de los niveles inferiores de una organización. De hecho en el nivel superior el liderazgo tiene mayor impacto en las transformaciones de las estructuras organizacionales y en los crecimientos y desarrollos. Por esta razón la investigación centrará los análisis en primera instancia a la gerencia general y consejos de administración (cúspide estratégica), en segunda instancia a las gerencias intermedias (líneas de mando) y directores de departamento (tecnoestructuras).

El liderazgo en las organizaciones como forma de poder se relacionó con la gestión organizacional en sus diferentes momentos. Ello involucró los distintos niveles de dirección que a su vez implicaron procesos decisorios. El liderazgo así significó la toma de decisiones que fue crucial para los desarrollos y crecimientos organizacionales. Desde esta óptica hubo la habilidad para influir en esos resultados que se enfocaron en tres tendencias: La primera tiene que ver con la toma de decisiones frente a la visión y misión y papel de estas organizaciones como entes sociales. La segunda estaba relacionada con el liderazgo y toma de decisiones en torno a la estructura organizacional. La tercera tendencia enfocada a defender los intereses de la organización y de su base social.

Estas tres tendencias nos servirán de carta de navegación implícita para analizar las manifestaciones del liderazgo en los tres componentes de la gestión organizacional, a saber: gestión económica, gestión de la administración, y gestión financiera. Igual es de resaltar que en estos 20 años del periodo que corresponde a la investigación, estos tres componentes tuvieron diferentes intensidades, motivado de fondo por un

liderazgo puntual. Esto es, en ciertos periodos sobresalió una gestión en particular que lo precedía un proceso de liderazgo especial.

Se resalta de la figura anterior que la gestión económica mantuvo su intensidad aproximadamente hasta el año 1987 a partir del cual se nota su descenso vertiginoso. La gestión de la administración inicia su ascenso desde 1988 hasta 1992, donde es relevada por la gestión financiera quién es la que realmente termina imponiéndose con su enfoque de liderazgo. Recalcamos que si es cierto que hubo capacidad de creación de equipo e interpretación de los intereses colectivos de la base social, en estos procesos de gestión organizacional y liderazgo como efectivamente se dio en los primeros periodos de la gestión económica, el trabajo en equipo y los intereses colectivo no se mantuvieron como tendencia. Lo que no quiere decir que desaparecieran con el fortalecimiento de los otros dos procesos de gestión. Lo que primó fue una especie de liderazgo personal que reivindicaba un estilo de gestión en algunos casos autocrático y en otros con inclinaciones democráticas.

1.3.3. Liderazgo transformador⁵

El líder transformador es mucho más que un simple líder. Está lleno de entusiasmo, energía y pasión. Conoce a sus seguidores, sabe cuáles son sus fortalezas y sus debilidades y, gracias a este conocimiento, es capaz de asignar a cada uno de ellos las tareas más apropiadas para obtener el máximo rendimiento.

Este etilo de liderazgo crea cambios profundos en las personas y las organizaciones porque transforma las percepciones y los valores y cambia las expectativas y las aspiraciones de las personas. Por ejemplo, si se trata de un líder en una empresa, es capaz de hacer que los trabajadores se sientan una parte importante de la empresa, que estén

⁵ <http://motivacion.about.com/od/trabajo/fl/Liderazgo-El-liacuteder-transformador.htm>

motivados para trabajar, que se sientan integrados y aceptados, que desarrollen al máximo sus capacidades y realicen las tareas para las que están mejor capacitados. Esto da lugar a una mayor autoestima y una sensación de competencia y éxito personal.

Mejore sus Finanzas al Invertir en Oro, Crudo y Divisas. Report Gratis
Venta de Muebles para Oficinas. Equipe su Oficina Hoy. Consulte!

Los seguidores de este tipo de líder suelen idealizarlos y admirarlos porque suponen un gran ejemplo para ellos y un modelo a seguir a la hora de trabajar en beneficio de una organización y de las personas que la componen. Los seguidores sienten confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder transformador y son capaces de trabajar más y más duro de lo que suele ser habitual para la mayoría de las personas. Esto es debido a que este tipo de líderes ofrece a sus seguidores algo más que trabajar por una ganancia personal: les ofrecen una misión y una identidad y dotan de sentido y propósito a lo que hacen.

El líder transformador anima a sus seguidores a formar parte de la organización, no solo haciendo su trabajo, sino también aportando ideas nuevas para mejorar. Además, no solo los ayuda a sacar lo mejor de sí mismos y evolucionar, sino también a convertirse ellos mismos en líderes.

Características del liderazgo transformador

1. Individualización. El líder tiene en cuenta las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores y actúa como mentor o maestro. Se relaciona con empatía, ofrece apoyo y mantiene abiertas las líneas de comunicación entre ellos. Ofrece retos adecuados a las capacidades de cada persona, que les ayudan a aumentar su sensación de logro y superación y a desarrollar sus habilidades.

2. Estimulación intelectual. El líder transformador asume riesgos, cuestiona ideas o modos de actuar establecidos, empuja a sus

seguidores a pensar por sí mismos, generar ideas, ser [creativos](#), resolver problemas, pensar más, plantearse preguntas, aprender de los errores, ver cada situación como una oportunidad para aprender y mejorar y encontrar mejores modos de hacer sus tareas.

3. Inspiración motivadora. El líder ofrece una forma de ver las cosas que es inspiradora y motivadora para sus seguidores. Aporta significado y sentido a lo que hacen, transmite optimismo, dota a sus seguidores de propósito y significado, los ayuda a creer en sí mismos y a tener una misión en la vida.

4. Influencia idealizada. Este tipo de líder es un modelo a seguir en cuanto a comportamiento ético. Los seguidores saben que pueden confiar en él o ella, se sienten orgullosos de estar bajo su liderazgo, lo respetan y le son leales.

Los líderes carismáticos destructivos o constructivos

El líder transformador suele ser también un líder carismático. El líder carismático es aquel por el que el seguidor siente una gran admiración y lealtad. Son los líderes que hacen pensar a los demás que les traerá los cambios que necesitan y los guiará hacia un futuro mejor. Hace que sus seguidores se sientan más fuertes bajo su liderazgo.

Pero el líder carismático no necesariamente es también transformador; puede ser destructivo cuando utiliza su carisma para ganar seguidores que se sometan a él o ella y que le sirvan para sentirse poderoso o alcanzar sus objetivos personales. Por el contrario, el líder carismático constructivo o transformador está orientado a hacer que sus seguidores se sientan más fuertes y ayudarlos a una alcanzar un cambio positivo, ser mejores de lo que son, sacar lo mejor de sí mismos y usar sus cualidades al máximo. Es decir, buscan el poder para ayudar a otros, mientras que el líder destructivo busca el poder para ayudarse a sí mismo o para sentirse superior. El líder constructivo promueve el bienestar de los demás, mientras que el destructivo tiene percepciones

deformadas de las necesidades de los demás o no las tiene en consideración en absoluto.

Las crisis suelen ser periodos que facilitan la aparición de este tipo de líderes porque ofrecen una visión de un futuro mejor a unos seguidores que se sienten insatisfechos con las circunstancias actuales y necesitan cambios importantes e incluso radicales. Por este motivo, están más necesitados de un líder y más dispuestos a dejarse llevar por el carisma de un líder que, si resulta ser destructivo, puede acabar causando un gran daño.

1.4. Metodología de la investigación

El presente trabajo de investigación corresponde a los estudios de tipo descriptivo, analítico con propuesta; su desarrollo ha permitido analizar, y disertar sobre el objeto de estudio, para luego proponer una solución a la situación problemática.

Para la recolección de la información se ha hecho uso combinado de métodos y técnica de investigación cuantitativa y cualitativa: (análisis de material bibliográfico, libros, revistas especializadas, publicaciones y páginas web, encuestas).

Se trabajó con encuestas estructuradas, dirigidas a los directivos y profesores de la Institución Educativa N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambogrande-Piura. Para el desarrollo del marco teórico de la investigación se recurrió a una exhaustiva búsqueda de bibliografía sobre el tema (libros y publicaciones en revistas especializadas y páginas web. La información recabada posibilitó la realización de un primer informe sobre el proyecto de investigación.

La investigación se desarrolla teniendo en cuenta el problema y los objetivos planteados, por ello, se formuló el **problema**: En la I.E del nivel primario N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” se puede observar un deficiente liderazgo por parte de los profesores y directivos que limita la formación integral de los

estudiantes de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande - Piura; el **objeto de estudio**: Proceso de gestión educativa, teniendo como **objetivo**: Elaborar estrategias gerenciales que permitan fomentar el liderazgo en los profesores y directivos orientado a mejorar la formación de los estudiantes de la I.E de nivel primario N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Tambo grande, el **campo de acción**: Las estrategias gerenciales para fomentar el liderazgo en los profesores y directivos de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande y como solución anticipada al problema se planteó la **Hipótesis**: Si se elaboran estrategias gerenciales basadas en la Teoría de liderazgo de Daniel Goleman, Teoría de liderazgo de Max Weber y la Teoría del liderazgo educativo en el contexto del aula, entonces será posible mejorar el liderazgo de los profesores y directivos orientado a la formación integral de los estudiantes del nivel primario de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Tambo grande; identificándose las variables que luego se operacionalizaron y se determinaron los indicadores, de los cuales se derivaron las preguntas para la elaboración de los instrumentos de investigación que mediante la aplicación a la **población muestral conformada por 1 directivos y 16 profesores** de la Institución Educativa N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de nivel primaria de Tambogrande se recogieron los datos. Después de verificar los resultados y realizar el análisis correspondiente se describió la gerencia educativa y el liderazgo para proponer un sistema de estrategias gerenciales para promover el liderazgo de los directivos y profesores en el desarrollo del proceso pedagógico.

Las encuestas fueron aplicadas de manera sistematizada mediante un cronograma de aplicación tanto para los directivos como para los profesores.

Para la presentación y análisis de los datos obtenidos se utilizó cuadros estadísticos de frecuencias con medición porcentual.

Los métodos y procedimientos se aplicaron en función del estudio y son de carácter cualitativo y cuantitativo, entre ellos tenemos:

El método Analítico - deductivo, que permite separar las partes del tema investigado para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos; como

las relaciones entre sí y con el todo. Mientras que el deductivo utiliza la lógica y una información general para formular una solución posible al problemas dado. Como en el caso de la presente investigación que se ha logrado describir las estrategias gerenciales para promover el liderazgo de directivos y docentes orientado a la formación integral de los alumnos del nivel primario de la Institución Educativa N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de nivel primaria de Tambogrande -Piura

Las bases teóricas que fundamentaron la investigación se desarrollaron teniendo en cuenta la relación científica con el tema estudiado, tal como se ha plasmado en el marco teórico

Asimismo se utilizaran los métodos teóricos en la construcción y desarrollo de la teoría científica para profundizar el conocimiento de las regularidades y características esenciales del objeto de estudio y son análisis, síntesis, deducción y el método lógico; los métodos empíricos como la encuesta y los métodos estadísticos permitieron la intervención, registro e interpretación; cuyo proceso consta de los pasos de selección de los indicadores estudiados; obtención del valor de cada instrumento aplicado a la muestra de estudio, elaboración de tablas de frecuencias teniendo en cuenta la situación problemática del objeto de estudio, representación gráfica de los resultados mediante cuadros que permitió la confirmación de la hipótesis, contrastándolo con el problema y el marco teórico.

Finalmente se formuló las conclusiones a la que se arribó en el presente estudio, así mismo se plantearon las recomendaciones para efectivizar la aplicación de la propuesta.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO EDUCATIVO

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Teoría de liderazgo según Daniel Goleman

Goleman en 1995, plantea en su estudio la importancia del manejo de las emociones en la vida académica, profesional, laboral, familiar y social, donde la emoción se refiere a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar, existiendo cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. Goleman (1998) plantea que la Inteligencia Emocional es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

Elaborando la tesis de que la Inteligencia Interpersonal es “la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas” y considera que la Inteligencia Intrapersonal es “la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta”. Define igualmente que una Aptitud Emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente, planteando que las dimensiones que se desprenden de la Inteligencia Emocional son cinco y se clasifican en dos áreas según la categorización de Inteligencia Múltiple expuesta por Gardner de la siguiente manera.

A. Inteligencia intrapersonal

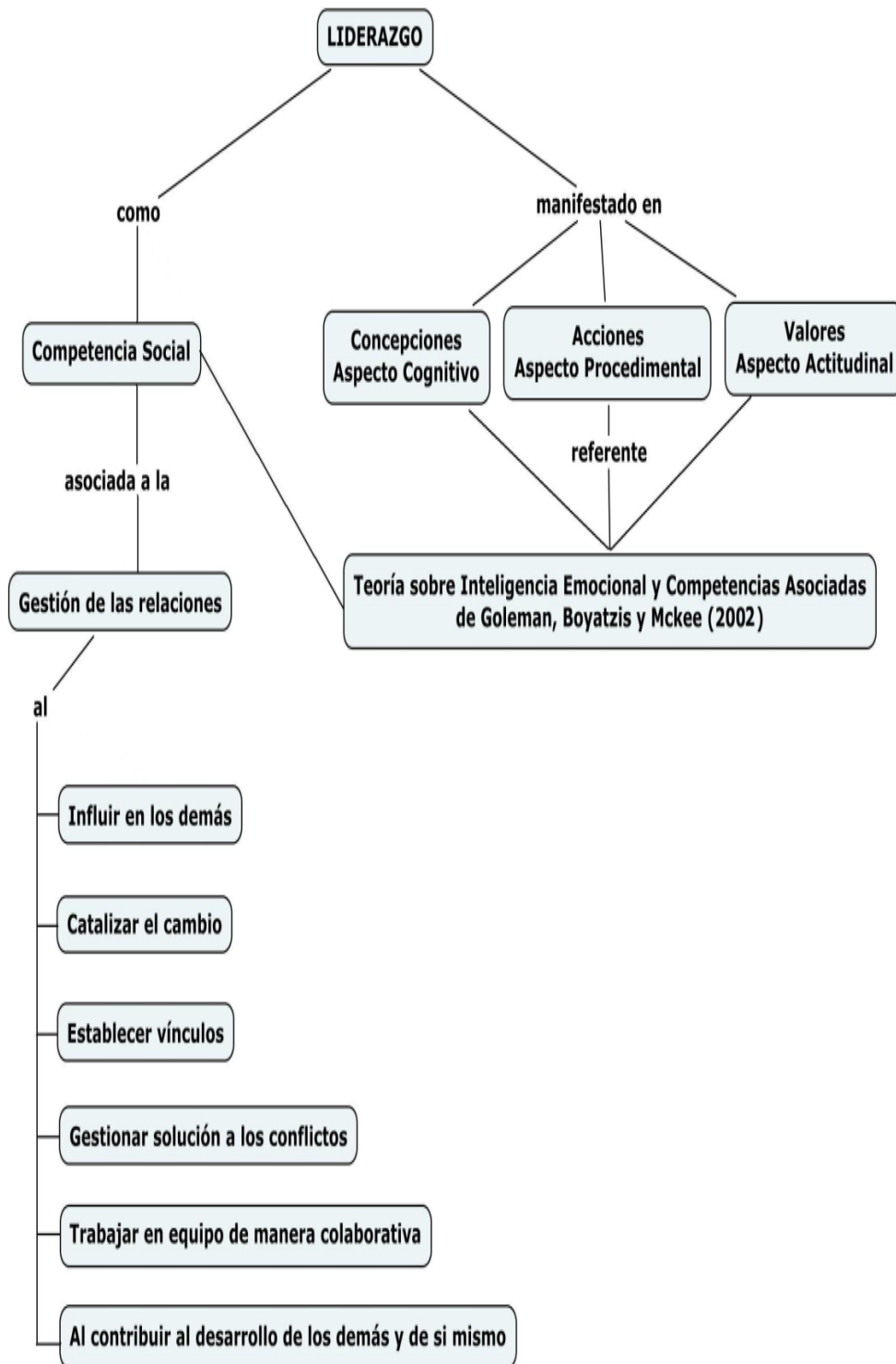
Determina el dominio de uno mismo, y es la capacidad interna y de autorreconocimiento que tiene el individuo de poder entender e

identificar sus emociones, además de saber cómo se mueve subjetivamente en torno a sus emociones. Comprenden las siguientes capacidades emocionales: 1. Autoconciencia o Autoconocimiento (conciencia emocional, correcta autovaloración, autoconfianza). 2. Autorregulación (autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad, innovación). 3. Motivación (afán de triunfo, compromiso, iniciativa, optimismo).

B. Inteligencia interpersonal

Determina el manejo de las relaciones personales, y se refiere a la capacidad externa y de relación que tiene el individuo de entender las emociones de las otras personas y actuar en consonancia con ellos. Comprenden las siguientes capacidades emocionales: 4. Empatía (comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política). 5. Habilidades sociales (influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambios, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipos).

POSTURA INVESTIGATIVA SOBRE LIDERAZGO EN EL ÁMBITO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL



2.1.2 Teoría de liderazgo de Max Weber

En cualquier entidad que constituya una organización subyacen muchos de los elementos que Max Weber consideró partes de las burocracias: un orden jerárquico (órganos y personas con diferente nivel de autoridad), normas escritas para regular el funcionamiento de las distintas unidades organizacionales, objetivos formalizados que constituyen las metas de la organización, atribución expresa de responsabilidades, procedimientos formalizados para transmitir y conservar información, sistemas objetivos para la selección de las personas que han de desempeñar los distintos puestos de trabajo.

La burocracia concebida por Max Weber se basa en:

- ❖ La formalización (tanto de las normas como de los procedimientos):
- ❖ La centralización (definición de la jerarquía y la autoridad)

Ambas dimensiones deben interpretarse desde lo que Weber llama “la racionalidad formal”, origen del “orden legítimo” que han de establecer las normas jurídicas. Weber, a través de su conocida trilogía, establece que la legitimidad puede ser “**carismática**” (se basa en la santidad, heroicidad o en otras cualidades que concurren de forma especial en una determinada persona), “**tradicional**” (deriva del carácter sagrado que caracteriza a determinadas tradiciones, usos o costumbres) y “**racional**” (que encuentra su fundamento en el principio de legalidad propio del ordenamiento jurídico). Para Weber, el ejemplo máximo de racionalidad lo constituye la “organización burocrática”.

Son postulados de la organización burocrática:

- La eficacia y la burocracia son realidades inseparables;

- La actividad organizada se sustenta en la aplicación de un sistema formal de reglas abstractas, que regulan las relaciones entre los miembros de la organización en la que se realiza;
- La autoridad y el poder de una persona que forma parte de una organización deriva de los atributos que le reconozca el orden jurídico, estando siempre vinculados al puesto y no al individuo;
- Las unidades en las que se estructura una organización mantienen entre si relaciones jerárquicas perfectamente definidas y delimitadas, estando las del nivel inferior bajo la dirección, supervisión y control de las de nivel superior;
- La ejecución de las funciones propias de cada órgano requieren de competencias técnicas definidas, que han de poseer quienes hayan de realizarlas;
- La propiedad de los medios de producción es de la organización;
- Las decisiones y manifestaciones de voluntad de contenido normativo han de comunicarse por escrito.

Se le ha acusado a esta concepción, no siempre con suficientes fundamentos, de inducir en las organizaciones un alto grado de impersonalidad, un excesivo acento en la importancia de la autoridad y la jerarquía, una tendencia a incrementar la reglamentación de la C.L., la conversión de los medios (las normas) en los fines (la eficacia y la eficiencia), al mismo tiempo que de prestar escasa atención a las relaciones sociales los comportamientos innovadores y creativos o la participación de quienes constituyen la base de la pirámide organizativa en las decisiones de los órganos de mayor nivel jerárquico

Los planteamientos de Weber, y su aplicación al domino de la organización, han sido revisados con la finalidad de soslayar algunas de sus limitaciones. Pueden consultarse, por ejemplo, las revisiones hechas por: Merton, Selznick y Gouldner.

Junto con los críticos de las organizaciones burocratizadas (dando a esta voz el sentido peyorativo que en el uso común del habla se le atribuye), no falta tampoco documentación que pone de relieve la importancia que, desde una perspectiva organizativa, tienen los principios y normas desarrollados por Max Weber cuando sirven para proporcionar soporte y claridad a la distribución de funciones y responsabilidades, lo que tiene efectos positivos en:

La satisfacción de los trabajadores;

La innovación

La reducción de conflictos intraorganizacionales

La disminución del riesgo de alienación

Arrancando del ya citado análisis realizado por Gouldner (1954) y del que cuatro décadas más tarde hicieron Adler y Borys sobre la formalización como atributo de las burocracias, W. K. Hoy y Scout R. Sweetland aportan un esclarecedor estudio de las estructuras burocráticas, advirtiéndole que según cual sea la orientación que en la realidad adopten pueden crear reglas y procedimientos (formalización) que den lugar a contextos facilitadores o coercitivos de la C.L. así como a formas de ejercicio de la autoridad (centralización) obstructivas, en unos casos, e incentivadas, en otros. Proponen, inicialmente, estos autores una tipología de las burocracias escolares que cuenta con cuatro tipos básicos o puros, a los que habría que añadir tipos híbridos (están formados por el carácter dominante de uno de los tipos puros e incluye comportamientos, más o menos importantes y extensos, de otros tipos puros), dando lugar al siguiente modelo (modifica el propuesto por Hoy, Scout y Sweetland

Se trata, pues, de un modelo de dos factores (formalización y centralización) cuyos valores se mueven entre dos polos (el “coercitivo/obstructivo” y el “incentivador/facilitador”), que en la propuesta inicial de Hoy y Sweetland se presentan como independientes y que dan

lugar, como ya se ha indicado, a tipos puros. En el modelo modificado se acepta la ortogonalidad (independencia) de los factores pero se considera que en la realidad la saturación de los casos reales en cada factor es variable por lo que lo que existe son tipos híbridos con diferentes combinaciones de valores de centralidad y formalización.

Utilizando diversas muestras para probar la teoría de los dos factores, Hoy y Sweetlan hallan que, contrariamente a sus hipótesis iniciales, un solo factor (que denominan “burocracia”), que se mueve en un continuo con dos valores extremos (“facilitadora”, en el polo positivo, y “obstructiva”, en el polo negativo) explica satisfactoriamente los datos empíricos. Establecido ya el modelo, verifican que el tipo de burocracia afecta a elementos esenciales del funcionamiento de los centros educativos: el grado en el que es “facilitadora/incentivadora” está en relación significativa positiva con la confianza que los profesores tienen en su director y en correlación negativa con la tendencia a ocultar información y con el número de conflictos.

Aceptando la teoría de un factor propuesta por Hoy y Sweethlan, cabe sostener que la burocracia se justifica en la medida que facilita la creación de unas condiciones de trabajo que sean ordenadas y promuevan, al mismo tiempo, la movilización de los recursos de todos los trabajadores (a través de la participación en las decisiones), lo que requiere, coincidiendo con los dos autores cuyo modelo reinterpretemos, que los integrantes de la organización confíen en el director, que exista un clima laboral positivo (sin conflictos) y que todos se sientan libres para manifestar sus ideas y propuestas. El factor “burocracia” alcanza un óptimo cuando es participativa, o “facilitadora/incentivadora” de la actuación de todos los miembros de la organización, y se sitúa en valores mínimos en sus extremos, en los que se dan dos situaciones, que siendo contrarias, coinciden en que limitan al máximo la participación: la primera es la de la “burocracia autocrática”, en la que el

instrumento básico es la coerción mediante la actuación autoritaria de los órganos de nivel jerárquico superior, y la segunda es la burocracia anárquica, o situación en la que no se aplican los principios propio de este sistema (ausencia de normas y de autoridad), con lo que los individuos no tienen cauces para promover sus iniciativas, lo que genera retraimiento e insatisfacción, y la ausencia de unas reglas de juego claras, hecho que produce constantes conflictos interindividuales:

En la actualidad, está consolidándose un amplio campo de pensamiento que pretende, en cierta medida, dismantelar los principios que han servido para definir la burocracia racional de Max Weber (su presentación suele hacerse bajo el rótulo “post-burocracia”, aunque también es frecuente referirse a él con las expresiones “corporación virtual” o la “organización en forma de red sustituyéndolos por los de “reducción de los niveles formales de jerarquía”, “flexibilización como orientación opuesta al seguimiento normativo”, “sustitución de las normas y reglas formales por los valores propios de la cultura organizacional, “consenso basado en personas influyentes y al menos parcialmente independientes de la jerarquía formal, es decir, en quienes acreditan ser expertos más que en los que ocupan un determinado nivel de autoridad” y el de “permeabilidad de las fronteras, tanto intra como extra-organizacionales con la consiguiente sustitución del empleo permanente por el temporal y la contratación de consultores y de expertos que trabajen en su domicilio”

En el dominio escolar, no faltan trabajos que tratan de abandonar elementos esenciales de la organización burocrática (las normas y la jerarquización formales) poniendo en su lugar principios de mayor flexibilidad. Es el caso, por ejemplo, del estudio que realizan que realizan Verdugo, Greenberg, Henderson, Uribe y Schneider para verificar que si las escuelas transitan desde su condición de burocracias a la de comunidades, estas últimas consideradas entidades caracterizadas por

informales y duraderos lazos sociales entre sus miembros y por compartir un común “ethos”, la satisfacción laboral de los profesores aumentará, sabiendo que:

- ✓ El grado en el que las escuelas se convierten en comunidades depende de en qué medida los profesores atribuyen legitimidad a su sistema de gobierno;
- ✓ Cuanta mayor sea la atribución de legitimidad otorgado por los profesores al sistema de gobierno de la escuela, mayor es su satisfacción laboral.
- ✓ Los resultados de este trabajo confirman la importancia que tienen las variables “legitimidad atribuida”, “sentido de comunidad” de los profesores en las decisiones” y **compromiso** del profesor con la organización” en la “satisfacción profesoral con su autonomía laboral” y con la “satisfacción laboral global” (sobre esta última tiene así mismo un efecto significativo el “rendimiento de los alumnos”.

2.1.3. Teoría del liderazgo educativo en el contexto del aula⁶

2.1.3.1. La categoría conceptual y práctica de la educación es más exigente que la de líder

En uno de los últimos libros sobre liderazgo, publicado a finales de 2012, se indica que el liderazgo es “un proceso de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de construir capacidades para optimizar los recursos disponibles hacia el logro de metas compartidas” (Dimmock, 2012, 7). El liderazgo se refiere, sobre todo, a las personas o las

⁶ <http://www.site.unican.es/Ponencia%202.pdf>

instituciones, en nuestro caso, a los centros escolares. Es menos frecuente referirse al liderazgo en el aula, aunque tampoco es extraño hacerlo. De hecho, a los directores escolares en ocasiones se les considera “líderes de líderes”. Si tratamos de aplicar la definición anterior al liderazgo del aula diríamos que es un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de lograr los objetivos educativos utilizando los recursos del aula. Esta definición de trabajo permite afrontar diversos frentes de análisis que cubran la relación entre liderazgo y recursos del aula. En primer lugar, vamos a hacer un estado de la cuestión nacional e internacional sobre el significado que en la actualidad se da al liderazgo en el aula. En segundo lugar, vamos a estudiar con detalle el aula como espacio físico donde se puede desarrollar el liderazgo educativo. En tercer lugar, nos centraremos en el liderazgo entre iguales dentro del aula y donde veremos las posibilidades de formar líderes como objetivo educativo.

2.1.3.2. Del liderazgo organizativo al instruccional y al centrado en la enseñanza y el aprendizaje

De todos los modelos de liderazgo desarrollados específicamente para usar en el aula, probablemente el denominado liderazgo centrado en la enseñanza y el aprendizaje sea, en la actualidad, el más conocido (Townsend y MacBeath, 2011). Otra denominación muy extendida es la de liderazgo centrado en la tarea u orientado a la tarea (Day et al., 2010). Esta expresión tiene su interés dado que llama la atención acerca de la importancia del liderazgo centrado en la práctica escolar concreta. Veamos cómo se llega hasta aquí.

Entre finales de los años 70 y hasta la década de los 90, el modelo de liderazgo superador de las perspectivas meramente organizativas y de gestión, es el conocido como liderazgo instruccional de los directores. Este modelo surge para acentuar la perspectiva de las escuelas eficaces

que pretenden alcanzar los mejores resultados académicos de sus estudiantes (Dimmock, 2012, 78 y ss.). Ya a finales de la década de los años 90 encontramos que el modelo heroico de liderazgo instruccional centrado en el director pasa a concebirse como un modelo compartido y colaborativo entre directores y profesores, tratando de mejorar conjuntamente el currículo, la instrucción y la evaluación. Los directores pasan así a ser líderes de líderes institucionales.

A principios del año 2000, especialmente en la literatura americana, se empieza a cuestionar las limitaciones del concepto de liderazgo instruccional frente al llamado liderazgo centrado en el aprendizaje. Este es el término que adoptó oficialmente en Inglaterra la National College for School Leadership en el año 2007. El cambio conceptual se sitúa en que la expresión de liderazgo centrado en el aprendizaje enfatiza, por un lado, la acción de los estudiantes y, por otro, diversas funciones de liderazgo, especialmente las de transformador y compartido (Gunter, 2001).

Otra variable que la literatura sitúa a principios del año 2000 es que esa extensión del liderazgo al profesorado continúa su acentuación concibiendo el liderazgo como una función que ha de realizarse entre diferentes personas en una misma escuela (Darling-Hammond, et al., 2010). Así, en la actualidad, se defienden perspectivas más aditivas, holísticas e integradoras para explicar la influencia en conjunto del liderazgo de distintos sujetos, evitando las perspectivas únicas de "agencia" por las cuales el comportamiento de los líderes se explicaría sólo en función de sus capacidades individuales, motivaciones y negociaciones (Louis et al., 2010, 13). Pero la idea básica es que el objetivo último del liderazgo del profesor en el aula, y de todos los agentes que participan en una institución escolar, es el incremento de resultados de los alumnos (Bolívar, 2012; MacKinsey y Co., 2010, Hargreaves y Fink, 2008; Robinson et al., 2008).

2.1.3.3. Los efectos del liderazgo en las situaciones de aprendizaje del aula. Estado de la cuestión

Las investigaciones consultadas sobre liderazgo en el aula coinciden en resaltar que el éxito en el aprendizaje de los alumnos depende, por un lado, de la capacidad de las escuelas para tomar el control de su propia práctica pedagógica y, por otro, de la cohesión organizativa en torno a unas pocas pero claras ideas, focos, o estrategias relacionadas directamente con el aprendizaje de los alumnos (Hackman y Wageman, 2007, Leithwood y Riehl, 2005). A continuación vamos a detallar en qué consisten estas tesis. Hay un primer conjunto de textos, bastante numerosos, que en realidad no establecen ninguna propuesta, ni relación causal, entre el liderazgo en el aula y los resultados de aprendizaje de los alumnos. Son propuestas más nominales que normativas, es decir, se limitan a llamar liderazgo a lo que favorezca el incremento del aprendizaje de los alumnos, sin que se sepa articular las razones particulares de esa conexión. Estos textos se corresponden con "(...) lo que he llamado 'artículos de posición'. Son artículos que ni están basados en investigaciones empíricas ni en revisiones sistemáticas de la literatura, pero contienen valoraciones de posición sobre factores como el liderazgo ético o introducen nuevos conceptos de liderazgo. Muchos de estos toman la forma de 'consejos para los líderes'" (Muijis, 2011, 116). Este tipo de estudios no nos interesan en este momento.

Otro conjunto de estudios, ya establecen como relación causal que los profesores hayan elaborado teorías de la acción, o teorías de la práctica concreta del aula (York-Barr y Duke, 2004, 290). En este caso, como afirma Elmore, "nuestro propósito (...) es desarrollar en los educadores la capacidad de realizar potentes afirmaciones de causalidad acerca de cómo su trabajo afecta al aprendizaje de los alumnos" (2010, 12). En los talleres y seminarios que este autor pone en marcha por diferentes centros escolares de Estados Unidos, uno de los ejercicios para

incrementar el liderazgo del profesorado es que sepan escribir la correspondencia entre las acciones que llevan a cabo y los resultados de aprendizaje que generan. Si bien la mayoría de los estudios se centran en la elaboración de diferentes teorías de la acción, en realidad, Cavería pensar que lo que en rigor se acentúa en el liderazgo del profesor en el aula es la apropiación de autoría de esas teorías de la acción. El docente se hace más líder ante los alumnos, los profesores y la dirección cuando resalta esa autoría.

Otro elemento es el grado de concreción particular de las teorías de la acción elaboradas por los docentes. Lo que incrementa el aprendizaje de los alumnos no son las teorías generales, los patrones explicativos amplios, sino las explicaciones detalladas referidas a las prácticas concretas desarrolladas en el aula. Por tanto, lo que en realidad se acentúa es la correspondencia específica y particular de las acciones cometidas en el aula con respecto a las necesidades concretas del alumnado (MacBeath y Townsend, 2011, 4 y ss.). Los profesores deben encontrar pues el estilo y las pautas más adecuadas a su situación específica en el aula. De este modo, el liderazgo del profesor se acrecienta frente a los alumnos, los profesores y la dirección en la medida que conoce más y mejor a sus alumnos y las situaciones que estos generan o evitan en las concretas situaciones del aula con respecto al aprendizaje.

Otro elemento se centra en considerar que para mejorar la interacción entre las acciones de los docentes y las acciones de los alumnos, tenemos que tener en cuenta que, con respecto a las primeras, según los estudios, se han de incrementar los conocimientos pedagógicos y las habilidades de los profesores; y en relación con las segundas, se han de incrementar los conocimientos impartidos a los alumnos y sus habilidades de aprendizaje (Leithwood et al., 2010). Esto significa que el liderazgo del profesor en el aula se refuerza en la medida que la

interacción es fruto del incremento en cada uno de los elementos señalados. Elmore (2010) propone que el punto nuclear de esta interacción se encuentra, de nuevo, en que el docente demuestra su liderazgo en el aula aumentando lo que enseña, al tiempo, que es muy claro en las instrucciones de las tareas de aprendizaje. Lo que singulariza, pues, el liderazgo de un docente en el aula es que sea capaz de hacer trabajar al alumnado, con mayores niveles de complejidad y, sin embargo, con mayores niveles de nitidez o claridad en las instrucciones de trabajo que hay que llevar a cabo.

El liderazgo del docente en el aula por tanto no radica en su nivel de experto en torno a la docencia y el aprendizaje, sino en su nivel de experto en torno a la capacidad de hacer trabajar a los alumnos y, en concreto, de enseñar al alumnado a que aprenda a hacer lo que necesita saber. Tal vez, modificar pedagógicamente el papel de los estudiantes en sus habilidades de aprendizaje signifique que se vayan apropiando de sus particulares teorías de la acción como aprendices.

Otro elemento destacado es que el liderazgo centrado en la enseñanza en el aula implica el desarrollo de comunidades de aprendizaje dentro del aula, referidas a los alumnos, y comunidades o juntas profesionales de aprendizaje, referidas a los profesores. "Las comunidades profesionales son un fuerte predictor de las prácticas instructivas que están asociadas con el incremento del resultado de los estudiantes" (Louis et al. 2010, 37; 41 y ss.). Las nuevas figuras de liderazgo, se alejan de los aspectos individualmente gerenciales y organizativos del liderazgo institucional, pero en ningún caso, todo lo contrario, de las influencias con respecto al grupo o grupos que participan en esa institución. El líder si lo es genera dinamismos grupales. La peculiaridad de un líder transformador y creador de nuevas prácticas educativas en el aula pasa por ayudar a los sujetos que participan en la clase a situarse en aprendices en grupo y para el grupo.

2.1.3.4. El aula como espacio donde se desarrolla el liderazgo educativo

Son muchas las formas de referir el aula desde su concepción espacial. Ambiente, entorno, contexto, lugar, incluso situación de aprendizaje, clima motivacional, etc., son algunos de los conceptos que forman el convoy conceptual que da cuerpo “al aspecto externo y la organización del entorno físico en el que un profesor da clase” (Leaman, 2012, 131). Más allá de enumerar los rasgos que cada uno de estos conceptos aportan al aula, buscamos presentarla como un campo categorial (de espacio físico, material, vital, social o cultural), aglutinando las diferentes características que el convoy conceptual que la rodean aporta.

Entendemos así el aula como ese habitáculo en el que los alumnos y los profesores se deben sentir identificados, anclados, satisfechos, porque tienen ese “donde” en el que acoplarse y desarrollar el sentido ecopoiético a la vez que identitario que poseen. Ese espacio que nos permite hacer cosas y analizar educativamente las acciones, las relaciones, las tramas de comunicación. Y es que “(...) las paredes del aula son producidas por y a la vez producen modos de trabajo en el aula” (Augustowsky, 2003, 54).

Desde este punto de vista, presentamos dos de las posibles formas de entender el aula como espacio donde el liderazgo educativo adquiere cuerpo: bien como espacio físico, concibiendo el aula como “un contenedor”, donde actúan el profesor y los alumnos, liderando la mayor parte de las veces el primero el proceso, pero siendo conscientes de los numerosos movimientos que los alumnos también pueden efectuar; bien como espacio educativo, físico pero también social, con capacidad de ejercer el liderazgo precisamente por su capacidad de interrelación con las personas, no solo como mero recipiente, contenedor, escenario, sino también como agente educativo. La una, adherida a un modelo más

tecnológico (Augustowsky, 2003); la otra, a un modelo crítico y semántico, de metacomunicación educativa (Colom, 2005).

Dos concepciones que están dejando entrever que no todo espacio escolar es, de entrada, educativo (Laorden y Pérez, 2002) y, en consecuencia, no todo espacio escolar admite el ejercicio del liderazgo. El aula no es un elemento neutro (Alonso, 2006). El liderazgo que tanto profesores como alumnos pueden desarrollar, viene asociado tanto a la disposición de los elementos propios del aula, como a los niveles de interrelación efectiva de significados que se dan entre el aula y sus usuarios (Rodríguez, 2007; Brunner, 1988).

- **El liderazgo en el aula entendida como espacio físico escolar.**

El liderazgo desde el dominio del profesor y la dependencia del alumno

El aula en tanto que espacio físico que alberga “las clases” sigue siendo el eje del modelo educativo dentro del sistema de educación formal, principalmente en la enseñanza secundaria y superior. La mayor parte de ellas están pensadas para el modelo tradicional de clase, magistral en muchos casos, en el que un profesor situado frente a un grupo de alumnos intenta mantener el control, muchas veces sin conexión alguna, aislados, excepto con la introducción de la Red en las aulas que a día de hoy ha alcanzado cotas de penetración significativas (De Viveiros, 2011). Tal y como están diseñadas las aulas en la mayoría de los edificios escolares, no son el espacio idóneo para la convivencia. Son espacios cerrados, reducidos para el número de personas que se dan cita en ellos a diario, con acabados mínimos, desnudos en muchos casos, en donde el tan codiciado confort no figura. Hechos para dar clase y poco más, a los que se le asignan unos horarios rígidos, donde sólo existe una misma puerta de entrada y salida, y a los que en los casos de enseñanzas obligatorias siguen entrando cuando se les dice, y en fila (Ruiz, 2007). Y es importante tener en cuenta que “la manera en que

mesas, sillas y escritorio están arreglados, distribuye a los alumnos y maestros en lugares específicos y en un marco de relaciones sociales entre unos y otros” (Kress et. al., 2005, 3). Ya hace años que Heras (1997) estableció un doble diseño de organización de las aulas que aún nos sirve para presentar este modelo: bien por territorios, bien por áreas de trabajo. El primero que diferencia entre lo que, por un lado, son las aulas en hileras, diseñadas de manera rígida y uniforme, incomunicadas entre sí, donde la mesa del profesor tiene un lugar privilegiado, manteniendo así un control y poder interno. Es lo que denominan algunos autores “pedagogía de transmisión” (Kress et. al., 2005), donde el profesor se encuentra en situación de autoridad.

- **El liderazgo en el aula entendida como espacio socio-educativo.**

El liderazgo desde la pertenencia a un espacio vital Hemos ido viendo que junto al espacio físico está, indefectiblemente, el espacio social. Que la materialidad del aula conlleva una serie de significados afectivos, sociales, culturales, que atraviesan los procesos de enseñanza y aprendizaje y matizan, coartan e incluso dirigen, la actuación de los profesores y de los alumnos, abriendo nuevas formas de entendimiento en el proceso de interrelación entre el uno, el profesor, los otros, los alumnos, y lo otro, el aula.

2.2. BASES CONCEPTUALES

2.2.1. ¿Qué es liderazgo?

El liderazgo⁷ es la función que ocupa una persona que **se distingue del resto** y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

2.2.2. Tipos de liderazgo⁸

- **Liderazgo natural:** se entiende como líder natural aquella persona que, pese a tener una actual sobresaliente en la mayoría de los casos, su figura no está reconocida como tal. Se caracteriza por tener grandes habilidades comunicativas y motivadoras entre las personas, así como satisfacer eficientemente las necesidades de su equipo de trabajo. Se le distingue del resto, y sobre todo del autocrático, en que no impone nada y todas las decisiones son llevadas a cabo con el consentimiento y participación de todas las personas, siendo en este caso muy parecido al liderazgo participativo.
- **Liderazgo participativo:** muy parecido al anterior, este tipo de liderazgo, pese a tener él mismo la última decisión, no duda en consultar y evaluar las opiniones del resto de equipo de personas en el proceso de toma de decisiones. Su motivación principal es crear un gran espíritu de equipo donde cada individuo se sienta importante dentro de la organización y sobre todo valorado, teniendo así un impacto muy positivo en la motivación del grupo de trabajo. Los expertos en la materia recomiendan

⁷ <http://definicion.de/liderazgo/>

⁸ <http://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-Cu%C3%A1l-es-el-tuyo>

adoptar este tipo de liderazgo cuando sea de vital importancia trabajar en equipo y la calidad se imponga a la rapidez de sacar las tareas adelante.

- **Liderazgo autocrático:** totalmente opuesto al liderazgo natural o participativo. Su principal característica es el poder absoluto que tiene en la toma de decisiones, dando indicaciones precisas de cómo y cuándo llevar a cabo las tareas. Le gusta tenerlo todo bajo su control y gestiona a las personas con mano de hierro. En muchos casos, este estilo de liderazgo impacta negativamente en la motivación de las personas. Este tipo de liderazgo está recomendado por los expertos en aquellos momentos de crisis donde hay que tomar decisiones duras en beneficio de la compañía.
- **Liderazgo burocrático:** se caracteriza por llevar a cabo las tareas según su “libro de estilo” y “hoja de ruta marcada”. No contemplan ningún cambio y en caso de surgir imprevistos cuenta con soluciones ya preparadas. No muestra demasiado interés en la personalidad de las personas ni en su motivación, siendo su empatía casi inexistente. Este tipo de liderazgo está recomendado principalmente en empresas donde siempre haya cierto tipo de riesgo laboral y se tengan que tomar medidas especiales. No tiene demasiado sentido dentro del trabajo de oficina.
- **Liderazgo carismático:** el líder carismático sobresale del resto por sus cualidades innatas de inspiración y su poder de atracción hacia las personas. Se muestran siempre muy enérgicos al transmitir sus ideas generando satisfacción y entusiasmo dentro del grupo de trabajo; llegando incluso a pensar que sin la figura del líder carismático dentro de la organización no hay éxito. Entre sus principales deficiencias está el centrar demasiados los esfuerzos alrededor de esta figura puede llegar a ser un problema para la compañía el día que este abandone la organización.
- **Liderazgo transformacional:** muchos expertos coinciden en que es el verdadero pilar dentro de los diferentes estilos de liderazgo empresarial.

Puede parecerse bastante al liderazgo carismático en el entusiasmo que transmiten a las personas, aunque al final su ego no es tan grande y antepone el beneficio del grupo al suyo propio. Son una fuente de inspiración para sus equipos pero a la vez necesitan sentirse apoyados por el resto de personas. El líder transformacional, aparte de cumplir con los objetivos marcados de la mejor manera posible, es el encargado de proponer nuevas iniciativas y agregar valor a las decisiones tomadas.

2.2.3. Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

2.2.4. Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante.

- Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas.
- Hábil en la toma de decisiones
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y transmite historia.

2.2.5. Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

2.2.6. Conocimientos del líder educativo⁹:

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.
-

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

2.2.7. Liderazgo educativo

El líder educativo en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

I.- Combinar en su gestión:

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.
- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educativa del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

II.- Lograr en su gestión:

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la

toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.

- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovación e investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar.

- a. Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.
- b. El liderazgo es una rara habilidad.

No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender.

c. Los líderes nacen, no se hacen.

Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.

d. Los líderes son carismáticos.

e. El líder empuja, manipula, manda.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el **Liderazgo Educativo** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones. como es el caso de la presente investigación que pretende mejorar el liderazgo de los directivos y profesores de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande - Piura.

El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido se puede sostener que el líder educativo es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es

mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

2.2.8. Dimensiones de la tarea directiva en la organización educativa:

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

2.2.9. La gerencia educativa

La gerencia educacional¹⁰ es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y

¹⁰ <http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html>

función de gerenciar, por tal motivo se puede decir que no hay gerencia educativa cuando la planificación sea normativa, en razón a la rigidez de este tipo de planificación tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada aunque su diseño sea descentralizado, no existe la gerencia educativa cuando se delega o hay carencia de liderazgo.

Es por ello que el Gerente Educativo, como cualquier otro Gerente, para conducir las entidades educativas se vale de las funciones típicas como son la planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad

Indudablemente dentro de la administración gerencial educacional es necesaria la Organización para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente apropiados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización. Podemos a continuación conocer el rol del gerente organizador.

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente organizador hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solamente una parte de la estructura.

Es por ello que el desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor

desempeño, después de organizar el gerente tiene otra importante tarea que es la administración de los miembros de la institución a su cargo.

Por consiguiente podemos deducir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas (Stone, Gilbert & Freeman, 1997).

También se puede decir que la administración consiste en lograr objetivos con la ayuda de otros participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas y donde cada administrador requiere de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas.

Es por ello que la eficacia de una organización depende de su capacidad para ordenar los recursos y lograr las metas. Mientras más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la organización. El obtener esa coordinación forma parte del trabajo del administrador.

La administración educativa es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes. Por lo tanto, el administrador educativo deberá planificar, tomar decisiones, utilizar los recursos sabiamente, coordinar el personal docente y administrativo, ejercer liderazgo, administración y Gerencia desarrollar un clima organizacional saludable, utilizar técnicas y prácticas gerenciales adecuadas a la empresa educativa y facilitar los cambios pertinentes que permitan a la institución responder a las necesidades de la sociedad.

Así tenemos que el gerente educativo asume una serie de tareas, entre ellas es gerenciar el sistema que representa la escuela que dirige o la red escolar que coordina, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación. Todo directivo al gerenciar la escuela aplica, de manera continua, en conjunto con los

demás actores, el ciclo PLANIFICAR-EJECUTAR-REVISAR-ACTUAR (Deming, 1989a; Guédez, 1998).

La aplicación de este ciclo es el proceso de dirección de la institución, a través del cual se planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Koontz et al., 1983; Chiavenato, 1999; Amarate, 2000), componentes que a continuación se detallan:

La planificación, en esta fase el Gerente con su equipo, decide qué y cómo hacerlo, para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula, a partir de un diagnóstico de su realidad, la fijación de objetivos a lograr, los cursos de acción a seguir y los recursos a asignar (Ander-Egg, 1993; Graffe, 2000b). Además, servirá de insumo fundamental a las otras etapas del proceso de dirección.

La organización, que implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes; y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos, programas y proyectos, que involucren la división del trabajo y de funciones, a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno (Schein, 1982; Amarante, 2000).

La dirección, asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos con el proyecto educativo para mejorar la docencia y la

administración de los recursos de la escuela (Koontz et al., 1983: 423; Ande r- Egg, 1993; Graffe, 2000a).

El control y seguimiento de la gestión, para asegurar la ejecución de la programación de acuerdo al esquema de responsabilidades y distribución del trabajo que se diseñó, para lograr los objetivos y metas asignados a los diferentes actores o unidades del centro escolar; e introducir ajustes a la programación y a la asignación de recursos (Molins, 1998; Ruiz, 2000; Graffe, 2000b).

En tal sentido, es importante establecer indicadores, criterios y un sistema de información para evaluar y retroalimentar al gerente sobre el avance y nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y actividades previstas (Ruetter y Conde, 1998); todo ello con el objeto de evaluar continuamente los resultados e impactos en términos del nivel de rendimiento de los alumnos y de los procesos docentes y administrativos, a fin de tomar decisiones sobre ajustes a la programación (Graffe, 2000a).

2.2.10. La estrategia¹¹

2.2.10.1. Que es una estrategia y como se elabora

Definición.- Estrategia es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

También se define la estrategia como las diversas actividades coherentemente articuladas y alineadas que nos permiten lograr un objetivo determinado. La característica fundamental de la estrategia es que las diversas actividades que la comprenden se desarrollan en diversos niveles y escenarios.

¹¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

- Peter Drucker define a la estrategia como una respuesta a dos preguntas:
¿Qué es nuestro negocio?
¿Qué debería ser?
- Alfred Chandler JR. la define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
- Igor Ansoff, especifica a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

La estrategia se puede definir como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determine en cierto tiempo.

2.2.10.2. Enfoques de la Estrategia

Estrategia general

Históricamente el concepto de estrategia ha estado ligado a la dirección de operaciones militares destinadas a lograr objetivos preestablecidos.

En este trabajo, la relacionaremos con un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización educativa se orienta hacia la obtención de determinados objetivos.

Hace referencia al propósito general de una organización y establece un marco conceptual básico promedio del cual, ésta se transforma y se adapta al medio en que se encuentra, normalmente influida por rápidos y continuos cambios.

La Estrategia general es la encargada de concebir la dirección global de la organización. Su papel se inicia desde la Misión propia de la organización y desde

los valores en los que dicha misión se va a soportar con todo ello se establece las políticas generales de la organización. Esas políticas generales pueden ser:

- Tecnología a incorporar
- Atención al usuario
- Sobre producción

La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. Selecciona los negocios y actividades en los que participan o debe participar la Organización.

2.2.10.3. Creación de la estrategia

La creación de una estrategia no es solo una tarea para los ejecutivos, las decisiones acerca de que enfoques de negocios se deben adoptar y que nuevas medidas se deben iniciar involucran a los ejecutivos en la oficina corporativa, a los jefes de las unidades de negocios y de las divisiones de productos, a los jefes de las diferentes áreas funcionales dentro de un negocio o división a los administradores y supervisores.

2.2.10.4. Componentes de la Estrategia

Existen cuatro elementos fundamentales en la estrategia que en conjunto forman un todo.

- 1) Visión: Se refiere a la visión que tiene el líder de la empresa a largo plazo de la misma. Así como de los negocios en los que buscará Incursionar, cuales dejara de lado, cuales conservara, etc.
- 2) Posicionamiento: Se deberá determinar el posicionamiento necesario para la compañía y también el de sus productos en el consumidor, lo cual se logrará gracias a los impulsores del posicionamiento únicos de la compañía. Estos

impulsores no deben de ser modificados ya que significa un reposicionamiento total y muy elaborado con un análisis previo.

- 3) Plan: Después de haber llevado acabo los dos primeros factores, se puede pensar en determinación y aterrizar las metas, las cuales requerirán un plan estratégico.
- 4) Patrón Integrado de Comportamiento: Finalmente se dará la integración total de dichos factores formando la estrategia, la cual deberá de ser conocimiento de todos los integrantes de la compañía poniéndola en práctica.

2.2.10.5. Como elaborar una estrategia

La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se pueden desarrollar en guías dedicadas para la acción, se asignan recursos de la manera más eficiente, y se plasman en documentos (planes). La planificación estratégica da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La estrategia permite responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez que se han contestado estas preguntas, es posible contestar a lo siguiente:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Quién hace el qué y cuándo?

La estrategia indica cómo vamos a llegar a cumplir los objetivos, es el camino que debemos seguir.

Para poder identificar esta estrategia es necesario establecer:

- Objetivos corporativos
- Misiones y metas que se haya definido la organización
- Diagnóstico de la situación.

La estrategia se convierte en programas de acción para cada uno de los componentes incluyendo planes, presupuestos, controles, etc.

2.2.10.6. La estrategia en la gerencia educativa¹²

Uno de los aspectos fundamentales en la nueva administración educativa es comprender el papel de la estrategia en la labor gerencial. La Gerencia Educativa se caracteriza porque reconoce a la ESTRATEGIA como el eje central y orientador de toda labor administrativa.

En el caso de la ***Estrategia en la Gerencia Educativa***, podemos observar una diversidad de actividades que comprenden desde las funciones pedagógicas (el dictado de clases), funciones administrativas (matrículas, atención a los padres, etc), hasta las funciones de gestión comercial (publicidad), etc. El éxito de la empresa educativa dependerá del impacto de estas actividades dentro de los objetivos trazados, por lo tanto **la gerencia educativa debe articular todas estas actividades dentro de la estrategia central.**

¹² <http://makconsultores.wordpress.com/2011/12/06/la-estrategia-en-la-gerencia-educativa-trascendiendo-paradigmas-sobre-la-administracion-de-servicios-educativos/>

De esta forma, el diseño de los procesos pedagógicos y administrativos de la organización educativa debe realizarse bajo la orientación de la estrategia. Alinear estratégicamente las diversas áreas de trabajo constituye el factor fundamental de la labor gerencial.

Claves para definir LA ESTRATEGIA

UNO: Orientarnos al cliente

La estrategia debe orientarse fundamentalmente a satisfacer las necesidades, intereses y valoraciones de los clientes, por lo cual, conocer estas características de nuestro segmento objetivo es un factor estratégico clave. La empresa que logre comprender con mayor profundidad a sus clientes indudablemente contará con una ventaja sobre sus competidores.

DOS: Explotar las ventajas competitivas

Si bien es cierto la estrategia se orienta al cliente, para que sea sostenible debe diseñarse sobre la base de las ventajas competitivas de nuestra empresa.

Una ventaja competitiva es aquel factor de nuestra organización educativa que nos brinda una ventaja sobre nuestros competidores para efectos de nuestro servicio. En pocas palabras, ES AQUELLO QUE NUESTRA EMPRESA SABE HACER MEJOR QUE LOS DEMÁS.

TRES: Resumir la estrategia en una propuesta de servicio simple y comprensible

La estrategia del servicio debe ser capaz de ser resumida y comprendida por toda la organización. En realidad, muchas estrategias empresariales fracasan en la práctica fundamentalmente por poseer una complejidad innecesaria, haciéndola ajena al quehacer diario de las personas de la organización.

La estrategia al final consistirá en la propuesta del SERVICIO que se pretende brindar, y a través del cual buscamos fidelizar clientes, obtener rentabilidad y crecer como personas y entidad.

2.2.10.7. Estrategias gerenciales

La gerencia moderna en las instituciones exige asumir nuevos retos, los grandes cambios que se suceden en el entorno, hacen que se asuman nuevas estrategias y modelos de gerencia. Actualmente existe el gran sistema de la globalización la cual abre los avances tecnológicos, la innovación se puede conocer y adquirir en breve tiempo, gracias a las telecomunicaciones y sistemas de información, cada día las distancias se acortan y se forma una red de naciones interconectadas globalmente, los recursos que facilitan la globalización son: la Internet, la telefonía, el fax, la televisión entre otros, de esta manera las barreras de la distancia se vencen.

Entonces se puede decir que: **Las estrategias gerenciales** son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. Formular la estrategia gerencial de una institución, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA

3.1. Presentación, análisis e interpretación de datos

3.1.1. Encuesta aplica a profesores

TABLA N° 01

**CONVOCATORIA POR PARTE DEL DIRECTOR PARA LA
PLANIFICACIÓN Y ELABORACIÓN DEL PEI, PCIE, Y PAT**

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Convocatoria a los profesores para la planeación y elaboración del PEI, PCIE, Y PAT	06	37	07	44	03	19	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

La planificación curricular es un proceso pedagógico que conduce explícitamente un proceso concreto y determinado de enseñanza aprendizaje que se realiza en una institución.

Respecto a los resultados sobre la convocatoria en la participación de los profesores en la planificación del PEI, PCIE Y PAT en la institución educativa, el 37 % de los encuestados manifestó que el director siempre los convoca, el 44 % dijo que a veces los convocan, mientras que el 19 % contestó que nunca los convocan

De acuerdo los resultados obtenidos mayormente el director no convoca a los profesores en la planificación del P.E.I ,PCIE, Y PAT

TABLA Nº02
ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL EN EQUIPOS DE TRABAJO

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Organización del personal en equipo de trabajo	05	31	06	38	05	31	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

La organización educativa hace referencia al orden que impera en una institución para desarrollar sus programas-Es una organización educativa el conjunto de personas o actores que cumplen determinadas funciones<director-alumnos-personal administrativo. Preceptores etc

Respecto a la organización en los equipos de trabajo dentro de la institución el 31% manifestó que el director siempre lo hace, el 38% dijo que a veces lo hace y el otro 31% contestó que nunca lo hace.

De lo observado se evidencia que el director mayormente no organiza a los profesores en equipos de trabajo para realizar actividades en beneficio de la institución educativa.

TABLA Nº 03
SUPERVISIÓN, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	TOTAL		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar el aspecto técnico pedagógico	05	31	08	50	03	19	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Acompañamiento pedagógico, es el recurso pedagógico para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad y jerarquía. Se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de aprendizaje y de intervención pedagógica pertinentes al entorno de la institución. Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes. (Lineamientos y estrategias generales para la Supervisión Pedagógica. MED)

Respecto a la supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico por parte del director el 31% manifestó que siempre lo hace, el 50% dijo que a veces lo hace y el 19% contestó que nunca lo hace

De acuerdo a los resultados se puede inferir que generalmente el director no realiza un plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar el aspecto técnico pedagógico de la institución educativa.

TABLA 4
ORIENTACION EN EL PROCESO PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO DE HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS ALUMNOS

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Orientación en el proceso pedagógico y administrativo	03	19	10	62.	03	19	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Proceso pedagógico y administrativo, son los recursos para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de

experiencias entre actotres educativos, Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes. (Lineamientos y estrategias generales para la Supervisión Pedagógica.MED)

Respecto a la orientación del director en el proceso pedagógico y administrativo el 19% manifestó que siempre lo hace, el 62 % dijo que a veces lo hace y el otro 19% contestó que nunca lo hace

De acuerdo a los resultados se puede inferir que mayormente el director no orienta a los docentes en el proceso pedagógico y administrativo para el desarrollo de habilidades y destrezas de loa alumnos.

TABLA 5
Participación en actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Participación en actividades académicas y formativas fuera del horario de trabajo	02	12	12	76	02	12	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Para Liliana Farjat (2005), la gestión significa dar pasos conducentes a la consecución de una cosa. Hacer diligencias para lograr algo. Afirma ella que, gestionar deriva de administrar y dice que administramos tiempo, contenidos curriculares, espacio físico equipo de personas, y recurso.

Respecto a la participación en las actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo el 12% manifestó que siempre lo hace, el 75% dijo que a veces lo hace y otro 12% contestó que nunca lo hace

De acuerdo a los resultados se puede inferir que mayormente el director no participa en las actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo.

TABLA 6
MATERIALES EDUCATIVOS SUFICIENTES Y ADECUADOS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES PEDAGÓGICAS

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión de los recursos materiales educativos	02	12	12	76	02	12	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Planificar los materiales educativos para utilizar en la labor docente, además de su calidad objetiva se debe considerar en qué medida sus características específicas (contenidos, actividades, tutorización...) están en consonancia con determinados aspectos curriculares del contexto educativo

Respecto a gestión de los recursos materiales pedagógicos para la institución el 12% manifestó que siempre lo hace, el 76% dijo que a veces lo hace y otro 12% contestó que nunca lo hace.

De acuerdo a los resultados se puede inferir que mayormente la dirección no se hace una buena gestión para que la I.E. cuenta con adecuados y suficientes materiales educativos.

TABLA 7
ADECUADO CLIMA INSTITUCIONL PARA EL BUEN DESARROLLO
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Es adecuado el clima institucional para las relaciones interpersonales	02	12	12	76	02	12	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Una **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la **comunicación**, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Respecto al adecuado clima institucional **para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales**, el 12% manifestó que siempre hay un adecuado clima institucional, el 76% contestó que a veces se manifiesta un adecuado clima institucional y el ,otro 12% dijo que nunca existe un adecuado clima institucional.

De acuerdo a estos resultados se deduce que mayormente el clima institucional no es adecuado para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales

TABLA 8
TRATO AL PERSONAL PARA AYUDAR AL DESARROLLO
DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Trato al personal para el desarrollo de las relaciones interpersonales	04	25	10	63	02	12	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Una **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Respecto al buen trato del personal el 25% manifestó que siempre se le da buen trato, el 63 % dijo que a veces se les da buen trato y el 12% contestó que nunca se le da buen trato al personal.

De acuerdo a los resultados se puede inferir que el director mayormente no fomenta el buen trato de los trabajadores de la institución.

TABLA 9
LIDERAZGO DEL DIRECTOR

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Liderazgo las actividades académicas y administrativas por parte del director	02	12	12	76	02	12	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

El liderazgo es la función que ocupa una persona que **se distingue del resto** y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común

Respecto al liderazgo del director el 12% manifestó que siempre lidera las actividades académicas y administrativas, el 76 % contestó que a veces lidera y el otro 12% dijo que nunca lidera

De los resultados se puede inferir que el director mayormente no lidera las actividades académicas y administrativas de la institución educativa.

TABLA 10
ORGANIZACIÓN DE TALLERES PARA MEJORAR LA
PRÁCTICA DE VALORES

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Organización de talleres para mejorar la práctica de valores	03	19	11	69	02	12	16	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Respecto a organización de talleres para mejorar la práctica de valores en la institución educativa el 19% manifestó que siempre organizan talleres, el

69% dijo que a veces organizan y el 12% contestó que nunca organizan talleres para mejorar la práctica de valores.

De acuerdo a estos resultados se deduce que en la institución educativa objeto de estudio mayormente no se organizan talleres para mejorar la práctica de valores.

3.1.2. Encuesta aplica al director

TABLA N° 01
PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES EN LA PLANEACIÓN
Y ELABORACIÓN DEL PEI, PCIE, Y PAT

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Participación de los profesores para la planeación y elaboración del PEI, PCIE, Y PAT	00	00	01	100	00	00	01	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

La planificación curricular es un proceso pedagógico que conduce explícitamente un proceso concreto y determinado de enseñanza aprendizaje que se realiza en una institución.

Respecto a los resultados sobre la participación de los profesores en la planificación y elaboración del PEI, PCIE Y PAT en la institución educativa, el 100 % de los encuestados manifestó que los profesores a veces participan.

De acuerdo los resultados obtenidos generalmente los profesores no participan en la planificación y elaboración del P.E.I, PCIE, Y PAT de la I.E.

TABLA Nº02
PARTICIPACION DE LOS PROFESORES EN EQUIPOS DE TRABAJO

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Participación de los profesores en equipos de trabajo para desarrollar actividades de la I.E.	00	00	01	100	00	00	01	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

Los equipos de trabajo es la práctica democrática y analítica realizada para resolver problemas propios de una organización.

Respecto a la participación de los profesores en para desarrollar actividades de la I.E. 100% manifestó que a veces participan

De estos resultados se deduce que los profesores mayormente no participan en equipos de trabajo para realizar actividades en beneficio de la institución educativa.

TABLA Nº 03
PLAN DE SUPERVISION, MONITOREO Y ACOMPAÑAMIENTO
TECNICO PEDAGÓGICO

INDICADORES	SI		NO		NO CONTESTA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Utiliza un Plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar el aspecto técnico pedagógico	00	00	01	100	00	00	01	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

Supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico, son los aspectos necesarios para el fortalecimiento técnico pedagógico en el ejercicio de las actividades educativas de la I.E.

Respecto a la utilización de un plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico de los profesores, el 100% manifestó que no se utiliza este plan.

De acuerdo a los resultados se puede inferir que la dirección de la I.E. no utiliza un plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar el aspecto técnico pedagógico de la institución educativa.

TABLA 4
ORIENTACION A LOS PROFESORES PARA EL DESARROLLO DE
HABILIDADES Y DESTREZAS DE LOS ALUMNOS

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Orientación a los profesores en el proceso pedagógico	00	00	01	100.	00	00	01	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

Proceso pedagógico, son los recursos para el fortalecimiento profesional de los docentes; se basa en el intercambio de experiencias entre actores educativos, Este proceso de intercambio profesional se produce a través del diálogo y a partir de la observación y evaluación del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos. Incluye algunas consultas a los estudiantes. (Lineamientos y estrategias generales para la Supervisión Pedagógica. MED)

Respecto de la orientación a los profesores en el proceso pedagógico, el 100% manifestó que a veces se les orienta sobre el proceso.

De acuerdo a estos resultados se puede inferir que mayormente el director no orienta a los profesores en el proceso pedagógico y para el desarrollo de habilidades y destrezas de los alumnos.

TABLA 5
PARTICIPACIÓN DE LOS PROFESORES EN ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y
FORMATIVAS QUE DESARROLLA LA I.E. FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Participación de los profesores en actividades académicas y formativas fuera del horario de trabajo	00	00	00	00	01	100	01	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

La participación laboral fuera de horario de trabajo, significa identificación institucional y desarrollo personal de los trabajadores de una organización o entidad.

Respecto a la participación en las actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo el 100% contestó que los profesores nunca participan.

De acuerdo a estos resultados se puede inferir que los profesores no participan en las actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo.

TABLA 6

**GESTIÓN DE MATERIALES EDUCATIVOS SUFICIENTES Y ADECUADOS
PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ACADÉMICAS**

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Gestión de materiales educativos	00	00	01	100	02	12	16	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

Planificar los materiales educativos para utilizar en la labor docente, además de su calidad objetiva se debe considerar en qué medida sus características específicas (contenidos, actividades, tutorización...) están en consonancia con determinados aspectos curriculares del contexto educativo

Respecto a gestión de materiales educativos para la institución, el 100% dijo que a veces se gestiona los materiales de manera suficiente y adecuada.

De acuerdo a los resultados se puede inferir que mayormente la dirección no se hace una buena gestión para que la I.E. cuente con adecuados y suficientes materiales educativos para el óptimo desarrollo de las actividades académicas.

TABLA 7

**PROMOCIÓN DE UN BUEN CLIMA INSTITUCIONAL PARA EL BUEN
DESARROLLO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La dirección promueve un buen clima institucional para las buenas relaciones interpersonales	00	00	01	100	00	00	01	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

Una **relación interpersonal** es una **interacción recíproca** entre dos o más **personas**. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. En toda relación interpersonal interviene la **comunicación**, que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el resto de la gente.

Respecto a la promoción de un buen clima institucional por parte de la dirección para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales, el 100% contestó que a veces se promueve un buen clima institucional. De acuerdo a estos resultados se deduce que mayormente la dirección no promueve un buen clima institucional para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales

TABLA 8
TRATO ADECUADO A LOS TRABAJADORES PARA FOMENTAR
RELACIONES INTERPERSONALES

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Trato adecuado de los directivos para fomentar las relaciones interpersonales	00	00	01	100	00	00	01	100

Fuente: Encuesta aplicada al director en Marzo 2013

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Respecto al buen trato de los trabajadores para fomentar las relaciones interpersonales el 100% contestó que a veces se tiene un trato adecuado con los trabajadores de la I.E.

De acuerdo a estos resultados se puede inferir que el trato del director mayormente no fomenta las buenas relaciones interpersonales en la institución educativa.

TABLA 9
ACIVIDADES ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS LIDERADAS
POR EL DIRECTOR

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La dirección lidera las actividades académicas y administrativas	01	100	00	00	00	100	01	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común

Respecto al liderazgo del director el 100% manifestó que siempre lidera las actividades académicas y administrativas.

De los resultados se puede inferir que el director lidera siempre las actividades académicas y administrativas en beneficio de la institución educativa.

TABLA 10
DESARROLLO DE TALLERES PARA MEJORAR LA
PRÁCTICA DE VALORES

INDICADORES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		TOTAL	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La Dirección desarrolla talleres para mejorar la práctica de valores	00	00	01	100	00	00	01	100

Fuente: Encuesta a profesores en Marzo 2013

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Respecto al desarrollo de talleres para mejorar la práctica de valores en la institución educativa el 100% manifestó que a veces desarrollan talleres.

De acuerdo a estos resultados se deduce que la dirección de la institución educativa mayormente no desarrolla talleres para mejorar la práctica de valores.

DISCUSIÓN

- En la I.E de nivel primario N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” del distrito de Tambo grande-Piura, generalmente los profesores no participan en la planificación y elaboración del P.E.I, PCIE, Y PAT porque el director mayormente no los convoca para estas tareas.
- Los profesores de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de nivel primario mayormente no participan en equipos de trabajo para realizar actividades en beneficio de la institución educativa, porque la dirección no los organiza.
- La dirección de la institución educativa generalmente no realiza un plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar el aspecto técnico pedagógico por que no cuenta con este plan.
- La dirección mayormente no orienta a los profesores en el proceso pedagógico y administrativo para el desarrollo de habilidades y destrezas de los alumnos.
- En la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” el director y los profesores no participan en las actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo.
- La dirección de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” mayormente no hace una buena gestión contar con adecuados y suficientes materiales educativos para el desarrollo de las actividades académicas.
- La dirección de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” mayormente no promueve un buen clima institucional para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales de los profesores y personal administrativo

- El trato del director mayormente no fomenta las buenas relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución educativa N°14140 “Nuestra Señora de Fátima”.
- Existe una contradicción entre el director y los profesores sobre el liderazgo de las actividades académicas y administrativas de la institución educativa N°14140 “Nuestra Señora de Fátima”.
- En la institución educativa N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” mayormente no se organizan talleres para mejorar la práctica de valores.

3.2 PROPUESTA

3.2.1. Nombre de la propuesta

Estrategias gerenciales para fomentar el liderazgo en los profesores y directivos de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande - Piura

3.2.2. Objetivo de la propuesta.

Dotar a la Institución Educativa de un sistema de estrategias gerenciales que permitan mejorar el liderazgo de directivos y profesores en la I.E del nivel primario N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande - Piura

3.2.3 Fundamentación de la propuesta

La gerencia educacional es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede

decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada; donde el propósito es lograr resultados eficientes en la formación integral de los alumnos dotándoles de todo tipo de implementación para facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje y crear condiciones para que sus estudiantes aprendan para la vida.

El modelo teórico propuesto como solución al problema formulado se fundamenta en lo filosófico, pedagógico, epistemológico y científico.

3.2.3.1 Fundamento Filosófico.

Por qué se considera a los profesores y directivos de la organización educativa un ser social que va adquirir conciencia social y profesional, sólo si éste practica la sensibilidad social y los valores en la gestión educativa.

El fundamento filosófico permitirá al gerente educativo tener una visión más real de la organización, teniendo en cuenta a los actores educativos como seres comprometidos con la gestión para el efectivo funcionamiento de la Institucion Educativa.

3.2.3.2. Fundamento pedagógico

Desde una perspectiva pedagógica se aporta al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje para fines de acreditación por que plantea al profesor y al alumno interactuar en forma conjunta para generar en forma eficiente el desarrollo de sus estructuras cognitivas y sociales.

La gerencia educativa como parte de la gestión educativa moderna: exige a los nuevos modelos pedagógicos la necesidad de hacer más eficientes los procesos educativos, no solamente con actividades del tipo didáctico convencional sino abordando al alumno en sus diferentes facetas para que logren aprendizajes significativos en lo académico, cultural y social que lo conlleve a una formación integral preparándolo en la vida y para la vida con calidad y pertinencia

3.2.3.3 Fundamento Epistemológico.

Epistemológicamente, la gerencia educativa como dimensión de la gestión educativa planifica, organiza, dirige y evalúa las operaciones administrativas y académicas de las organizaciones educativas con el objeto de brindar una educación de calidad.

El escenario de la gerencia educativa actual es que la organización educativa tiene que ser competitiva en respuesta a la exigencia de las organizaciones modernas en pos de la consecución de una educación de calidad que los actores internos deben medir periódicamente a través de la autoevaluación para la acreditación..

Epistemológicamente es importante destacar que la trayectoria histórica del pensamiento administrativo en la educación latinoamericana se inscribe en el movimiento teórico dominante de las ciencias sociales aplicadas.

3.2.3.4. Fundamento científico

La gerencia educativa como sistema de la acción administrativa para mejorar el proceso educativo, orienta las actividades administrativas y académicas de la organización educativa utilizando las herramientas de la administración científica en el proceso de dirección de las instituciones educativas, pero esto no es un proceso intuitivo ni fortuito, pues se exige sobre la base de un método que por su rigurosidad se convierte en científico. Por lo tanto la consolidación de su estructura deviene de un proceso teórico epistemológico que ha exigido el uso de métodos, técnicas y estrategias para el ordenamiento académico y administrativo en la orientación del gran sistema de la educación. Todo esto amalgamado en el proceso investigativo mediante el método científico.

3.2.4. Datos generales del equipo de trabajo involucrado.

Directivos, profesores, personal administrativo de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” de Tambo grande – Piura

3.2.5. Alcance e impacto de la propuesta

La Institución Educativa y la sociedad peruana.

3.2.6. Contenido de la propuesta

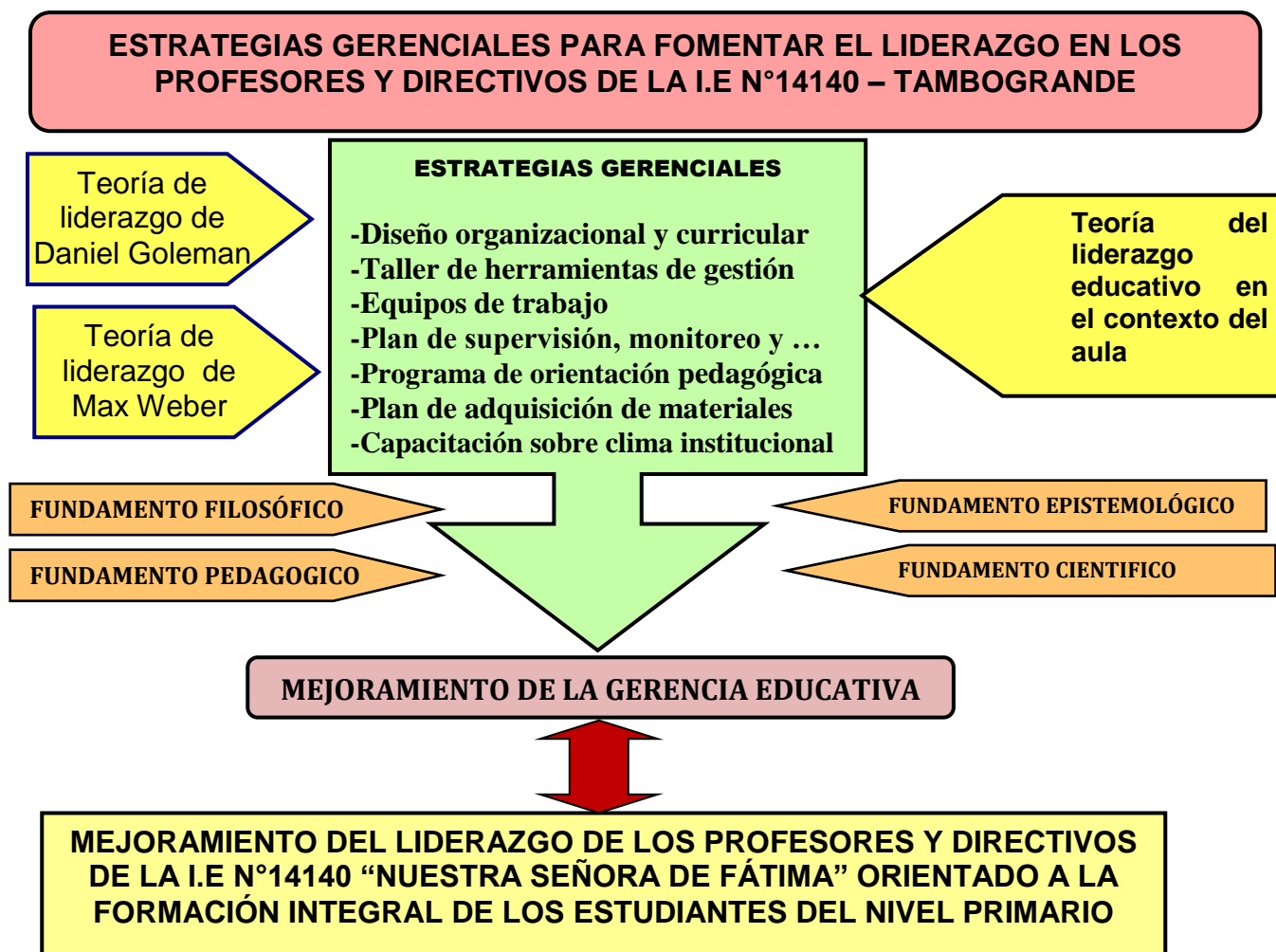
MATRIZ DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO EN LOS PROFESORES Y DIRECTIVOS DE LA I.E N°14140

ESTRATEGIA DE GERENCIA EDUCATIVA	OBJETIVO	ACCIONES DE APLICACIÓN	POSIBLES SOLUCIONES
Diseñar la estructura organizacional y curricular	Comprender el pensamiento organizativo y curricular aplicado a la I.E.	Elaboración conjunta de la estructura organizacional y curricular	Comprensión del pensamiento organizativo y curricular de la I.E.
Taller de aplicación de herramientas de gestión: P.E.I, PCIE, y PAT	Identificar las estrategias de innovación y dinamización en gestión educativa.	Elaboración y aplicación conjunta de las herramientas de gestión	Adecuado conocimiento de las herramientas de gestión para el desarrollo de actividades administrativas y académicas
Organización de equipos de trabajo	Organizar equipos de trabajo para realizar actividades en beneficio de la institución educativa,	Formación de equipos de trabajo con la participación de directivos y profesores	Desarrollo eficiente y eficaz de actividades administrativas y pedagógicas en beneficio de la I.E.
Establecimiento de un plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico	Analizar los procesos educativos para mejorar el aspecto técnico pedagógico	Ejecución de la supervisión, monitoreo y acompañamiento pedagógico con la participación de la comunidad educativa interna	Desarrollo planificado de las actividades pedagógicas y administrativas
Establecimiento de un programa de orientación del proceso pedagógico y administrativo para el	Orientar a los profesores sobre las actividades académicas y administrativas	Ejecución de programas de orientación teniendo en cuenta los	Formación integral de los alumnos

desarrollo de habilidades y destrezas de los alumnos	que promuevan el desarrollo de habilidades y destrezas de los alumnos.	estándares de calidad educativa	
Establecimiento de estrategias laborales motivadoras para directivos y profesores	Fomentar la participación de directivos y profesores en las actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo.	Participación efectiva en las actividades académicas y formativas que desarrolla la I.E. fuera del horario de trabajo.	Directivos y profesores comprometidos con la I.E.
Implementación de un plan de adquisiciones de materiales educativos para el desarrollo de las actividades académicas.	Contar con suficientes y adecuados materiales educativos para el normal desarrollo de las actividades académicas.	Ejecutar una distribución de materiales educativos de acuerdo a necesidades operativas reales	Institución educativa con suficientes materiales educativos para su normal funcionamiento
Capacitación para desarrollar un buen clima institucional	Practicar buenas relaciones interpersonales entre directivos profesores y personal administrativo	Ejecución de conductas que propicien las buenas relaciones interpersonales	Ambiente institucional favorable para las actividades laborales
Fortalecimiento de las cualidades de liderazgo de los directivos y profesores de la I.E.	Fomentar el liderazgo en el desarrollo del proceso educativo	Ejecución de acciones de liderazgo en las actividades académicas y administrativas	Desarrollo del proceso educativo con liderazgo para favorecer la formación integral de los alumnos.
Organización de talleres educativos	Implementar una cultura de	Ejecución de un sistema de	Práctica de valores

para mejorar la práctica de valores.	valores que permita una buena interacción de los agentes educativos	valores en el desarrollo del proceso educativo.	contundentes y efectivas en la actuación de directivos y profesores
--------------------------------------	---	---	---

ESQUEMA DE LA PROPUESTA CIENTIFICA



CONCLUSIONES

1. De los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que en el proceso educativo de la institución objeto de estudio existe deficiencias de gestión educativa que afecta el proceso de enseñanza aprendizaje.
2. Del análisis teórico realizado en el proceso de la investigación se determinó que los lineamientos de la gerencia educativa se centra en la gestión institucional, gestión administrativa y la gestión pedagógica
3. De los resultados obtenidos en la investigación de campo se determinó que los profesores no participan en la planificación y elaboración de las herramientas de gestión pedagógica (P.E.I, PCIE, Y PAT)
4. Los profesores de la I.E N°14140 mayormente no participan en equipos de trabajo para realizar actividades en beneficio de la institución educativa
5. La dirección de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” generalmente no promueve un buen clima institucional para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales entre directivos, profesores y personal administrativo
6. El fundamento de las teorías abordadas relacionado con los resultados de la investigación de campo conllevaron a determinar que existe deficiencias en las acciones de liderazgo del proceso pedagógico. .
7. Las deficiencias encontradas en el proceso investigativo demostraron la justificación de la propuesta que conllevo a la elaboración de estrategias gerenciales para promover el liderazgo de directivos y profesores orientado a la formación integral de los alumnos.
8. Con la determinación de las estrategias gerenciales propuestas se dará la posible solución al problema formulado, confirmándose de esta manera la hipótesis planteada.

RECOMENDACIONES

- Los directivos de la I.E N°14140 “Nuestra Señora de Fátima” deben poner en práctica las estrategias gerenciales propuestas para promover el liderazgo de directivos y profesores orientado a la formación integral de los alumnos
- La Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo debe poner el presente trabajo a disposición de los tesisistas para ser utilizado como antecedente y referencias en investigaciones similares.
- Se debe poner mayor énfasis en el liderazgo del proceso pedagógico para el logro de la eficiencia y eficacia de las actividades académicas y administrativas en beneficio de la formación integral de los alumnos

Referencias bibliográfica

Bibliografía

1. Agüero Ibáñez, Roberto Enrique: Liderazgo y gestión por 8 hábitos 2006
2. **Arnal, J: Del Rincón, D y La Torre, (1994):** *Investigación Educativa. Fundamentos y Metodología*. Editorial Labor, S.A., Madrid.
3. **Antonelli, Samuel.** LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL,. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Palabra 2003
4. **Basualdo, Luigi** LA ETICA INSTITUCIONAL Y LAS RELACIONES EN LA
5. EMPRESA, Madrid. Ediciones Península Ibérica.
6. **Balbi; Carmen Rosa,** LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL; México, 2006, Editorial Paidós
7. Becemil Calderón, Elogio .R: Categorías para una interpretación científica. Bogotá Ed. 2007
8. **BUNGE, M.: (1992).** *La Investigación Científica. Su Estrategia y Filosofía* .Ed. Ciencias Sociales, La Habana.
9. **Clement, Juan.** RELACIONES HUMANAS EN EDUCACIÓN. Folleto impreso. 1986. edición nacional.
10. **Durand, Oscar;** EDUCACIÓN EN VALORES INSTITUCIONALES. Editorial san marcos. Lima Perú. 2003
11. **Harris, Tony.** LAS RELACIONES HUMANAS. Edición nacional. 1986
12. Surzar Charur, Carlos: Liderazgo y compromiso social

LINKOGRAFIA.

1. [http:// www.martindale.hubbell.com.mix/dise-ando-las-relaciones-con- sus- clientes.](http://www.martindale.hubbell.com.mix/dise-ando-las-relaciones-con-sus-clientes)
2. [http:// www.innatia.com/s/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html.](http://www.innatia.com/s/c-liderazgo/a-liderazgo-efectivo.html)
3. [www2.udec.cl/educaci3n/archivo/.../eat_publicaciones.pdf.](http://www2.udec.cl/educaci3n/archivo/.../eat_publicaciones.pdf)
4. <http://www.site.unican.es/Ponencia%203.pdf>
5. <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>
6. [http://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento- organizacional/](http://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional/)
7. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/asc/4m.htm>
8. <http://www.site.unican.es/Ponencia%202.pdf>
9. <http://definicion.de/liderazgo>
10. <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>
11. [http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia- educativa.html](http://postgradogerenciaeducativa2011.blogspot.com/2011/01/la-gerencia-educativa.html)
12. [http://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial- Cu%C3%A1l-es-el-tuyo](http://es.workmeter.com/blog/bid/314468/6-tipos-de-liderazgo-empresarial-Cu%C3%A1l-es-el-tuyo)
13. [http://makconsultores.wordpress.com/2011/12/06/la-estrategia-en-la- gerencia-educativa-trascendiendo-paradigmas-sobre-la-administracion-de- servicios-educativos/](http://makconsultores.wordpress.com/2011/12/06/la-estrategia-en-la-gerencia-educativa-trascendiendo-paradigmas-sobre-la-administracion-de-servicios-educativos/)
14. [http://motivacion.about.com/od/trabajo/fl/Liderazgo-El-liacuteder- transformador.htm](http://motivacion.about.com/od/trabajo/fl/Liderazgo-El-liacuteder-transformador.htm)

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR DE LA I.E N° 14140 NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA

La presente encuesta tiene como finalidad recoger información significativa para la realización de un estudio de investigación a nivel de maestría, referente a la propuesta de estrategias gerenciales de liderazgo de los docentes y directivos para mejorar la formación integral de los estudiantes del nivel primario.

Agradezco se sirva emitir sus respuestas y aportes con veracidad y puntualidad.

DIA: _____ **MES:** _____ **AÑO:** _____

1. ¿Participan los docentes y administrativo en la planeación, socialización y elaboración del (PEI PCIE Y PAT) en su I.E?.

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

2.- ¿participan los docentes en equipos trabajo para desarrollar actividades en mejora de la I.E.?

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

2. ¿Utiliza un plan de supervisión, monitoreo y acompañamiento para mejorar el aspecto técnico pedagógico?

SI _____ NO _____ NO CONTESTA _____

4.- ¿Orienta Ud. a los docentes y administrativos en el proceso pedagógico y administrativo para desarrollar habilidades y destrezas en los alumnos?

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

5.-¿Los profesores participan en las actividades académicas y formativas que desarrolla la institución fuera del horario de trabajo?

SIEMPRE_____ A VECES_____ NUNCA_____

6.- ¿La dirección gestiona los materiales educativos suficientes y adecuadas para el desarrollo de las actividades académicas y reglamentarias dentro de la institución?

SIEMPRE_____ A VECES_____ NUNCA_____

7. ¿La dirección promueve un buen clima institucional para el buen desarrollo de las relaciones interpersonales?

SIEMPRE_____ A VECES_____ NUNCA_____

8.- ¿El trato a los trabajadores por parte de los directivos es adecuado para fomentar las relaciones interpersonales en la I.E.?

SI_____ NO _____ NO CONTESTA_____

9.-¿ La dirección lidera las actividades académicas y administrativas en beneficio de la I.E.?

SIEMPRE_____ A VECES_____ - NUNCA_____

10.-¿La Dirección desarrolla talleres para mejorar la práctica de valores en la I.E.?

SIEMPRE_____ A VECES _____ NUNCA_____

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA A PROFESORES

La presente encuesta tiene como finalidad recoger información significativa para la realización de un estudio de investigación a nivel de maestría, referente a la propuesta de estrategias gerenciales de liderazgo de los docentes y directivos para mejorar la formación integral de los estudiantes del nivel primario.

Agradezco se sirva emitir sus respuestas y aportes con veracidad y puntualidad.

DIA:_____ **MES:**_____ **AÑO:** _____

1.-MARQUE CON UNA ASPA (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA.

¿El director convoca en la planeación, socialización y elaboración del (PEI PCIE Y PAT) en su I.E.

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

2.-¿El director organiza a su personal en equipos trabajo para desarrollar actividades en mejora del colegio?

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

3.-Con que frecuencia el director supervisa, monitorea y hace un acompañamiento para mejorar el aspecto técnico pedagógico

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

4.-¿Son orientados por el director en el proceso pedagógico y administrativo para desarrollar habilidades y destrezas en los alumnos?

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

5.-¿Participa en las actividades académicas y formativas que desarrolla la institución fuera del horario de trabajo?

SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____

6.-¿Son suficientes y adecuados los recursos materiales educativos para el desarrollo de las actividades pedagógicas dentro de la institución?

SIEMPRE_____ A VECES_____ NUNCA_____

7. ¿El clima institucional es el adecuado para el buen desarrollo de las relaciones.

SIEMPRE_____ A VECES_____ NUNCA_____

8.- ¿El trato personal que se da en tu institución ayuda al desarrollo de las relaciones interpersonales

SI_____ A VECES _____ NUNCA_____

9¿El director lidera las actividades académicas y administrativas en beneficio de la I.E.?

SIEMPRE_____ A VECES_____ - NUNCA_____

10.- ¿En la I.E. organizan talleres para mejorar la práctica de valores?

SIEMPRE_____A VECES _____ NUNCA_____

MUCHAS GRACIAS

