



UNIVERSIDAD NACIONAL

PEDRO RUIZ GALLO

UNIDAD DE POSGRADO



**“PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA KENNETH E. HAGIN DEL DISTRITO DE
CAYMA, AREQUIPA 2014”**

TESIS

PRESENTADA PARA OBTENER

EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRA EN

CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN: GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA

PRESENTADA POR:

MARIBEL OVALLE QUISPE

LAMBAYEQUE – PERÚ

2015

**“PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA KENNETH E. HAGIN DEL DISTRITO DE
CAYMA, AREQUIPA 2014”.**

PRESENTADA POR:

AUTOR

ASESOR

Presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Para obtener el Grado de: MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

APROBADO POR:

PRESIDENTE DEL JURADO

SECRETARIO DEL JURADO

VOCAL DEL JURADO

Lambayeque, 2015

DEDICATORIA

Agradezco a Dios, mi esposo Edilberto y mis hijos Jonhatan y Joyce, mis padres Nicolás y Julia por su apoyo incondicional en la elaboración y culminación de la presente investigación.

Gracias por todo y que Dios los bendiga.

Maribel

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Pedro Ruiz Gallo, especialmente a los Doctores de la Maestría, quienes con su perseverancia, hicieron posible la culminación de la presente tesis.

Maribel

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	14
1.1. UBICACIÓN.....	14
1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA	25
1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. KENNETH E. HAGIN	32
1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34

CAPÍTULO II:

REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA	37
2.1. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA.....	37
2.2. BASE CONCEPTUAL.....	41
2.2.1. Liderazgo	41
2.2.1.1. Importancia del liderazgo	43
2.2.1.2. Estilos de liderazgo.....	45
2.2.1.3. Actitudes del líder de excelencia.....	51
2.2.1.4. Funciones del liderazgo	54
2.2.2. Gestión educativa.....	56

2.2.2.1. Modelos de gestión educativa.....	57
2.2.2.2. Una gestión educativa que conduzca	58
2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	63
2.3.1. Aprender	63
2.3.2. Explicar	63
2.3.3. Problema.....	63

CAPÍTULO III:

RESULTADOS Y PROPUESTA.....	65
3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.2. PROPUESTA TEÓRICA.....	85
3.2.1. Denominación	85
3.2.2. Fundamentación	85
3.2.3. Diseño.....	87
3.2.4. Desarrollo.....	87
3.2.5. Evaluación	88
3.3. MODELO TEÓRICO:.....	89
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS.....	94

RESUMEN

La presente investigación surge el problema debido a que se observa en la Institución Educativa kenneth E. Hagin deficiencias en la gestión educativa, evidenciado en los docentes que no logran participar activamente en el desarrollo de proyectos por la inadecuada planificación, existe incumplimiento de objetivos; por si ello fuera poco la mayoría de los docentes muestra desagrado por la insuficiente organización de las tareas educativas, presencia de trabajo individualizado y no en equipo, que hace que cada quien trabaje para su propio beneficio, escasa comunicación para el control de las actividades por parte del liderazgo, capacidad insuficiente del control de acciones, liderazgo incompetente en el control de tareas; cuyo objeto de estudio es el proceso de la Gestión Educativa. Siendo el objetivo general diseñar y proponer un programa de liderazgo para mejorar la gestión educativa de la institución Educativa kenneth E. Hagin del distrito de Cayma; cuyos objetivos específicos fueron a) Diseñar un programa de liderazgo. b) Identificar la gestión educativa de la institución Educativa kenneth E. Hagin del distrito de Cayma, Arequipa 2014. C) Proponer un programa de liderazgo.

Siendo la hipótesis formulada: Si se diseña y propone un programa de liderazgo basado en la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y la Teoría de la Gestión Educativa Conceptual de Carr, entonces se coadyuvará a mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa kenneth E. Hagin del distrito de Cayma, Arequipa 2014.

Palabras claves: Programa de liderazgo, gestión educativa.

ABSTRACT

This investigation comes up from the problem had seen in the educational management of the Educational Institution Kenneth E. Hagin, also have seen that teachers are not participating actively in the development of projects due to the inadequate planning, also there is failure to achieve targets, for if this were not enough the majority of teachers shows distaste for the insufficient organization of the educational tasks, presence of individualized work and not on computer, which makes each who work for your own benefit, poor communication for the control of activities on the part of the leadership, Insufficient capacity of the action control, incompetent leadership in the control of tasks; whose object of study is the process of educational management. Still the overall objective design and propose a leadership program for improving the educational management of the Educational Institution Kenneth E. Hagin from Cayma district. Insufficient capacity of the action control.

The assumptions being made: If you design and proposes a program of leadership based on the theory of situational leadership by Hersey and Blanchard and the Theory of Educational Management of Conceptual Carr, then it would help to improve the educational management of the Educational Institution Kenneth E. Hagin from Cayma district, Arequipa 2014.

Key Words: leadership program, educational management.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación intitula "PROGRAMA DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA KENNETH E. HAGIN DEL DISTRITO DE CAYMA, AREQUIPA 2014".

Las razones que conducen a dicha investigación es que sus aportes permitirán mejorar la gestión educativa a través de un programa de liderazgo.

La existencia de diversos problemas en la institución generados por la práctica de una administración tradicional, diremos que son administraciones tradicionales, generando diversos desequilibrios en la institución, como la alteración de la gestión, trayendo como consecuencia el debilitamiento de la gestión educativa, resaltaremos irónicamente que la institución no cuenta con el instrumento de gestión educativa el (PEI,) cuyas consecuencias fueron agudizar las debilidades internas de la institución, así mismo este fenómeno se seguirá reproduciendo por que los docentes que asumen el cargo de la dirección por encargatura adolecen de una formación gerencial, lo que repercute en la Institución, la misma que tendrá grandes dificultades para cumplir con el servicio educativo que se le brinda a los estudiantes. Por las razones expuestas existe la necesidad de plantear alternativas de solución, perspectivas de mejoramiento de las condiciones de gestión y Gerencia Institucional mediante una teoría científica de la administración basada en la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y la Teoría de la Gestión Educativa Conceptual de Carr

La Teoría Situacional es importante porque el líder alto encontrará tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

Es relevante científicamente, porque es una investigación que permitirá proponer un Proponer un programa de liderazgo que permita el mejoramiento de la gestión educativa, además, el marco teórico y operativo de la investigación servirá de base para nuevas investigaciones.

El problema científico surge debido a que se observa en la Institución Educativa kenneth E. Hagin deficiencias en la gestión educativa, evidenciado en los docentes que no logran participar activamente en el desarrollo de proyectos por la inadecuada planificación, existe incumplimiento de objetivos; por si ello fuera poco la mayoría de los docentes muestra desagrado por la insuficiente organización de las tareas educativas, presencia de trabajo individualizado y no en equipo, que hace que cada quien trabaje para su propio beneficio, escasa comunicación para el control de las actividades por parte del liderazgo, capacidad insuficiente del control de acciones, liderazgo incompetente en el control de tareas; siendo el objeto de estudio el proceso de la Gestión Educativa.

El objetivo general se orientó a diseñar y proponer un programa de liderazgo para mejorar la gestión educativa de la Institución mencionada; cuyos objetivos específicos fueron a) Diseñar un programa de liderazgo. b) identificar la gestión educativa de la institución Educativa kenneth E. Hagin del distrito de Cayma, Arequipa 2014. C) Proponer un programa de liderazgo.

Siendo la hipótesis formulada: Si se diseña y propone un programa de liderazgo basado en la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y la Teoría de la Gestión Educativa Conceptual de Carr, entonces se coadyuvará a mejorar la gestión educativa de la Institución Educativa kenneth E. Hagin del distrito de Cayma, Arequipa 2014.

Los métodos utilizados son el histórico: en la contextualización y evolución histórica de la problemática, en el marco teórico, así como en la aplicación de las diferentes actividades de la Propuesta; el método lógico, en todo el desarrollo del estudio investigativo; el inductivo – deductivo, en la aplicación de los instrumentos, así como en el análisis e interpretación de resultados; el de modelación, en el modelo teórico de la propuesta; y las Teorías del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y la Teoría de la Gestión Educativa Conceptual de Carr.

El instrumento utilizado fue el cuestionario aplicada a los docentes con el cual se recabo la información necesaria para darnos cuenta de la álgida problemática de la gestión educativa que aqueja a la Institución Educativa de la Institución Educativa kenneth E. Hagin del distrito de Cayma.

La investigación ha sido distribuida por tres capítulos:

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

El Capítulo II, se refiere al marco teórico, denominado: referencias teóricas sobre un Programa de liderazgo y la gestión educativa; el mismo que presenta la base teórica científica del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y la Teoría de la Gestión Educativa Conceptual de Carr.

El Capítulo III, presenta los resultados y la propuesta, el mismo que está distribuido de la siguiente manera: análisis e interpretación de los resultados, luego tenemos el modelo teórico de la propuesta y la propuesta del Programa de liderazgo para el mejoramiento de la gestión educativa Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos utilizados en la investigación.

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

1.1. UBICACIÓN

Cayma está ubicada al nor-oeste de la Plaza de Armas de Arequipa y sobre la margen derecha del río Chili; a una altitud de 2,403 m.s.n.m. Limita por: el norte, con el distrito de Yanahuara (Cañaguas); al sur con el distrito de Yanahuara; al este con el distrito de Yanahuara y Selva Alegre; por último al oeste con el distrito de Cerro Colorado y Yura

La Villa de Cayma, posee una extensión territorial de 246,31 Km². Actualmente Cayma presenta una división formada por tres zonas diferenciadas:

- Zona residencial.- Tiene sus propios medios de organización, se preocupan por la protección de sus casas y establecimientos, el 100% con todas sus necesidades básicas y la estructura de sus viviendas es moderadamente lujosa.
- Zona tradicional.- Esta formada por siete pueblos, la condición de sus viviendas en mayoría son de sillar, vienen a hacer las viviendas más antiguas de Cayma donde el 80% de estas viviendas presentan pisos de buen material que sus techos (90%).
- Zona de pueblos jóvenes y AA.HH.- Es la más extensa geográficamente, tiene alto grado de concentración poblacional, existe la necesidad de satisfacer por completo sus servicios básicos.

Sin embargo, esta zona a su vez se podría dividir en dos áreas: Una regularmente desarrollada y otra totalmente precaria.

La población del Distrito de Cayma para el año 2004 está formado por el 50.66% de Mujeres y el 49.34% de Hombres. Su población es relativamente joven, unas dos terceras partes de la población entre hombres y mujeres, es equivalente a 43,517 habitantes comprendidos entre las edades de 15-64 años y que están en capacidad de desarrollar alguna actividad económico productiva. Además, el 3.87% corresponde a la llamada tercera edad que son 2,793 habitantes. Los menores de 15 años asciende a un 35.76% que corresponde a 25,779 habitantes.

Para el año 2004, se proyecta que la población total en el distrito de Cayma será de 72,088 habitantes y la población total de varones alcanzará a 35,566 habitantes que representa el 49.34 % de la población total, mientras que mujeres serán 36,522 habitantes, representando el 50.66% del total de la población Caymeña.

Podemos deducir la existencia de una población bastante joven, representado por las edades comprendidas entre cero a catorce años, el cual representa un 35.76% respecto a la población total del Distrito de “La Villa de Cayma”.

Se denomina Población Económicamente Activa (PEA) a las personas en capacidad de trabajar y producir, sean estas varones o mujeres, en esta condición se encuentran los que tienen entre los 15 y 64 años de edad, considerado como el intervalo de edad propicio para trabajar. La población económicamente no activa, comprende las edades menores de

15 años y los menores de 64 años, son generalmente los que no laboran y dependen de la población económicamente activa. Dentro de este grupo se encuentran los estudiantes, amas de casa, cesantes, jubilados.

El gran grueso de la población por condición de actividad esta como población económicamente no activa 63.70%, es decir, que de cien personas en el distrito de Cayma 63 personas no trabajan, ya sea por ser estudiante, jubilado, rentista, etc. y el 36.30% restante es población económicamente activa, formada por la población ocupada y desocupada. La población ocupada representa el 32.06%, que son aquellas personas que trabajan por algún ingreso o ayudando algún familiar sin pago alguno. La población desocupada, representa el 4.24% que son personas que están buscando trabajo, que estuvieron trabajando anteriormente o buscan trabajo por primera vez. Si analizamos por grupos de edad, vemos que la población comprendida entre los 6 a los 14 años son también PEA activa, representando el 3% y hay que tener en cuenta que es una población en edad escolar.

El distrito presenta menor cantidad de personas en la categoría de empleado o patrono. Hay un 30.71% de la población de hombres de 6 años a mas, que se desempeñan como trabajadores independientes y un 28.95% como obreros, siendo estas dos categorías las más representativas en la PEA. Se desempeñan como trabajador de hogar un 1.83% de hombres. En cuanto a la PEA en mujeres también vemos un 28.54% se dedican a trabajar de manera independiente; un 26.15% se desempeñan como Empleados.

La Población que busca trabajo por primera vez representa un 4% en hombres y 5% de mujeres, lo que demuestra que las mujeres no están lejos de poder realizar un trabajo fuera de casa e integrarse a la PEA. Muchas veces porque se requiere trabajar ambos sexos en una familia y así fomentar mayores ingresos.

La organización y participación social se encuentra en proceso de fortalecimiento y de ampliación en diferentes áreas de acción como es el caso de seguridad ciudadana. También el reempadronamiento de los beneficiarios del vaso de leche. Dentro de las organizaciones más representativas se tiene a las Comités Vecinales, Comités del Vaso de Leche, Comedores Populares, Junta de Regantes, Frentes de Defensa y Comités de Seguridad Ciudadana.

Existen Centros y Programas educativos de gestión estatal y particular. El distrito de Cayma cuenta con 165 centros educativos, siendo 132 los que tienen programas escolarizados y 33 con programas no escolarizados. Asimismo se tiene en total 77 centros educativos estatales que representa un 46.67%, 19 de gestión parroquial con una participación del 11.52% y otros 69 de gestión particular que representan el 41.82%. Es notorio la hegemonía de los centros educativos estatales y particulares en segunda instancia, sin embargo no tienen una cobertura total de la población en edad escolar.

Centros Educativos en Cayma

Los docentes en centros educativos y programas educativos de gestión estatal, parroquial y particular, están conformados por los programas

escolarizados es de 944 y para los programas no escolarizados es de 33 docentes. Los centros educativos que tiene mayor cantidad de docentes se encuentran en la gestión estatal, predominando los programas escolarizados. De los programas no escolarizados resalta la gestión estatal con mayor número de docentes que predomina sobre las demás gestiones particulares y parroquiales.

Los alumnos matriculados en centros educativos de gestión estatal, parroquial y particular, son un número de alumnos matriculados en el año 2003, según el padrón de la Dirección Regional UGE NORTE podemos afirmar que hay 18,239 alumnos matriculados en el distrito de Cayma, entre programas escolarizados y no escolarizados, de estos 11,323 son de la modalidad estatal, 2,577 del parroquial y 3,340 de particular.

Además de que en el distrito de Cayma hay una población bastante joven el mayor número de alumnos que concentra es el nivel primario, tanto en la modalidad de estatal, particular, parroquial.

La salud es un estado en que el ser orgánico ejerce normalmente todas sus funciones vitales. Una población que muestra condiciones saludables en su estado físico y mental es sinónimo de una población con mayor cultura, educación, etc. es importante señalar que el Estado garantiza el libre acceso a prestaciones de salud a través de entidades públicas, privadas o mixtos.

El Ministerio de Salud tiene funciones íntimamente vinculados con los problemas de salud pública y privada, dicho ministerio esta obligado a

realizar programas preventivos de la salud, asistencia social, asistencia médica hospitalaria, etc.

La Municipalidad Distrital también debe realizar las coordinaciones correspondientes con las diferentes entidades en los asuntos de salud y brindar propuestas de solución a las demandas más urgentes que plantea la población distrital.

En el distrito de Cayma el número de viviendas en total asciende a 20137, las mismas que están ubicadas en mayor número en los Asentamientos Humanos y Pueblos Jóvenes con el 82%, le siguen en importancia con porcentajes menores la zona residencial y la denominada zona tradicional.

La economía en el sector agropecuario se caracteriza principalmente por su actividad en franco declive, por estar orientada a producir mas alimentos para el sustento de la población de Arequipa y del propio campesino, aunque muchos de ellos solo producen para el autoconsumo y muy poco para la venta o abastecimiento del mercado local-regional.

En este distrito, damos cuenta de la existencia de 668 productores agropecuarios, en una superficie de 559.71 has.

La economía distrital de Cayma está experimentando un proceso de secundarización, debido a la existencia de un gran número de PYME's respecto a años pasados, la mayoría de ellas se encuentran en la rama de manufactura, dedicándose a la elaboración de alimentos y bebidas, prendas de vestir, muebles, estructuras metálicas, tejidos y artesanías.

Los establecimientos industriales del distrito por lo general son talleres cuya planta física suele formar parte de la vivienda del trabajador, siendo común su funcionamiento de manera informal y con pocas normas que rigen la actividad legal y empresarial. Es necesario elevar el nivel tecnológico para producir productos de mejor calidad.

En cuanto a la actividad artesanal, en el distrito se desarrolla por medio de las personas que ejercen un oficio manual por su cuenta, como también por la condición de actividad complementaria con el uso de tecnología tradicional cuya producción esta dirigida a satisfacer la demanda interna y el turismo respectivo.

Generalmente los Talleres Artesanales son de carácter familiar, de capital limitado, el cual repercute en sus productos y ventas. Según información del Ministerio de Industria y Turismo al año 2003, el número de establecimientos en el sector industria en el distrito de Cayma fue de 323 que tiene un porcentaje de 4.49% respecto al 100% del total de 7,177 establecimientos.

El comercio es la actividad que consiste en comprar y vender diversos productos acabados y/o semiacabados, esta actividad comercial es efectuado por un individuo o sociedad cuya actividad legalmente esta reconocida

En la actividad comercial se puede encontrar tres modalidades: El comercio mayorista, el cual adquiere productos de las fábricas. El comercio minorista, adquiere productos de los comerciantes mayoristas.

El comercio informal, que ofertan sus productos en la vía pública. Esta última modalidad de comercio ocasiona una serie de problemas a la sociedad el cual debe evitarse.

El comercio es una de las actividades de mayor participación de la población, ya que es una de las alternativas a la escasez de trabajo y de esta manera lograr generar un ingreso económico para el sostenimiento de la familia.

El comercio formal se desarrolla en tiendas, establecimientos, etc. En la actualidad en el distrito de “La Villa de Cayma” se presentan una serie de establecimientos comerciales ubicados en los diferentes centros poblados.

Según información del Ministerio de Industria y Turismo el número de establecimientos en el sector comercial y de servicios en el distrito de Cayma es de 5643 que tiene un porcentaje de 6.30 % respecto al 100% del total de Arequipa que es de 89616 establecimientos.

Mientras un pueblo tenga un mayor porcentaje de instalación eléctrica en las viviendas, calles y avenidas, mayor será el proceso de integración, se tendrá mejores niveles de cultura, mayor progreso y habrá un mejor bienestar social en su conjunto. La instalación de energía eléctrica en un pueblo posibilita un desarrollo en muchos sectores como la productividad, la educación, la salud, la cultura, etc. logrando el acceso a mejores niveles en la calidad de vida.

El agua potable es muy importante en la vida del ser humano, por la gran diversidad de usos, como en la alimentación, la higiene, la salud y su utilización en la producción en general, que en suma permiten una mejor calidad de vida.

Podemos establecer que un 42.84% no tienen un adecuado servicio directo, (pílon de uso público 34.48%) o tienen que recurrir a sistemas indirectos antihigiénicos y/o costosos (camión cisternas, río, acequia, manantiales, etc. 8.36%). Mientras solo el 57.16% cuenta con conexión domiciliaria.

Una cantidad de la población del distrito no tiene la disponibilidad del servicio de desagüe, se ve en muchos casos obligados a recurrir a otros sistemas alternativos como el pozo negro o ciego, el uso de acequia, etc. Poniendo en riesgo su salud, su integridad física no solo de su familia sino también del resto de la población.

El porcentaje de viviendas que tienen el servicio higiénico a la red pública es de un 45.77 %, que es muy bajo respecto al requerimiento de la población y nada comparable con otros estándares de otras ciudades y países, por lo que es urgente su implementación para evitar problemas de salud sobretodo de la niñez. La siguiente modalidad mas cercana es el pozo negro que se presenta en un 40.57% de viviendas con ocupantes presentes, un 0.76% hace uso de canal o acequia y un 12.90% no cuenta con ningún tipo de servicio higiénico.

El transporte sigue siendo un problema por resolver, ya que no cubre la totalidad de centros poblados del distrito y el servicio que brindan es con

unidades pequeñas de alto riesgo, sobre todo por ser un parque automotor de segundo uso. Existen diferentes empresas que compiten en el mercado, pero con un servicio de baja calidad.

La principal infraestructura son las vías de acceso, con tramos importantes de asfaltado, el canal principal de regadío, que incluso sirve para el distrito de Cerro Colorado, Charcani V, Planta de tratamiento de agua potable “La Tomilla”. Como se puede ver es muy notorio la falta de mayor infraestructura en apoyo a la producción y a las otras actividades económicas y comerciales y también para servicios. Aquí es destacable algunos centros comerciales, como Saga Falabella, Centro Comercial Cayma, y las sedes de los principales Bancos. Pero resulta de necesidades incrementar esta infraestructura como soporte de la producción sobretodo industrial.

De acuerdo al PEI (2013) Kenneth E. Hagin con R.D. 0177 del 11 de abril del 2001 es un docente, en la actualidad cuenta con primaria completa, siendo inicial y primer grado de gestión estatal, y del segundo al sexto es gestión privada pública, en convenio.

La Institución Educativa brinda sus servicios educativos a la comunidad de ENACE, Alto Cayma, Primero de Junio, Nazareno y Rafael Belaunde”.

Cuenta con 206 estudiantes, 7 profesores y 1 director. Goza con todos los servicios de agua, luz, Internet, movilidad, mercadillos, Centro de Salud, municipalidad, iglesia.

Tiene como misión, ser una institución educativa con bases sólidas,

donde se imparte valores y conocimientos para el desarrollo y superación de los niños y niñas, integrando a toda la comunidad educativa en el trabajo diario, según planes de Tutoría y Orientación Educativa, con tareas específicas, creando un clima armónico y así consolidar nuestros objetivos.

Lamentablemente los docentes no logran participar activamente en el desarrollo de proyectos por la inadecuada planificación, existe incumplimiento de objetivos; por si ello fuera poco la mayoría de los docentes muestra desagrado por la insuficiente organización de las tareas educativas, presencia de trabajo individualizado y no en equipo, que hace que cada quien trabaje para su propio beneficio, escasa comunicación para el control de las actividades, capacidad insuficiente del control de acciones, liderazgo incompetente en el control de tareas.

Con todo ello podemos deducir, que si no se hacen las correcciones necesarias, la institución educativa correría el riesgo de caer en la mediocridad y el desorden institucional, afectando en gran manera a la población estudiantil y por ende a la comunidad en la que está establecida la institución. En estas circunstancias afirmamos que la institución educativa no corre con la visión de mejorar la calidad educativa y por el contrario estaría incumpliendo con lo que el estado garantiza en el Artículo 1° de la Ley general de Educación.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

“En los últimos tiempos vivimos cambios muy acelerados en todo orden, la educación no está ajena a ellos”.¹ **A nivel mundial** la gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración.

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

Pero no se trata de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica. La gestión educativa se constituye por la puesta en práctica de los principios generales de la gestión y de la educación.

En el período actual – la práctica está altamente influenciada por el discurso de la política educativa y por cierto, por los esfuerzos desplegados en la ejecución de las políticas educativas. Por lo tanto, su

¹ Fe y Alegría. (s/f). Estrategias metodológicas. Lima - Perú. Pág. 7

contenido tiende a avanzar en medio de los cambios que se producen en las políticas educativas, las presiones para implementar la política en vigor y por su práctica en sí, es decir, la que resulta de los ajustes de la práctica con las presiones “desde arriba”.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática.

En las distintas visiones de la gestión evocadas, está el tema del aprendizaje, el aprendizaje continuo, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, y las representaciones mentales. Todos estos temas son también temas comunes en el universo conceptual de la educación. Este punto sugiere que la evolución del pensamiento acerca de la gestión se acerca a la evolución del pensamiento de la educación. Este aspecto debería ser un elemento favorable para establecer una relación adecuada entre gestión y educación.

Además de las distintas visiones de gestión, en el tema de la gestión educativa conviene hacer un punto de clarificación de conceptos, ¿debemos usar las palabras “gestión” o “administración” educativa? La disciplina se ha desarrollado principalmente en el mundo anglosajón. Primero en **USA** (United States of America), el término usado con mayor frecuencia es el de “administración”. Existen carreras universitarias y revistas especializadas, tales como The Educational Administration Journal. Sin embargo, en otros países, el término utilizado para la gestión es “management”. En las universidades los cursos son de educacional management, pero también existen algunos compromisos en el uso de la

terminología como por ejemplo en el caso de la British Educational Management and Administration Society.

Estos términos de alguna manera causa dificultades entre quienes están a cargo de la gestión educativa, ya que la gestión debería permitir determinar los objetivos de la organización (que son los resultados finales que se quiere lograr), y de establecer los procedimientos que se han de seguir para lograr aquellos objetivos”.²

En América Latina, se ha pasado de la perspectiva de la administración a la de la gestión. Bajo el régimen de sistemas educativos centralizados hasta fines de los ochenta existieron dos corrientes cercanas a la disciplina: por una parte se daba la planificación y por otra la administración.

En el fondo, esta tradición corresponde a una visión autoritaria o verticalista de la gestión en la cual por una parte, se encuentran los sujetos encargados de planificar y por otra parte se encuentran los sujetos encargados de administrar o ejecutar los planes.

Esta práctica, que acompañó a los sistemas educativos centralizados, ha sido superada por un proceso de descentralización, que cambia las competencias de gestión de los actores involucrados.

² ALMEYDA Tarazona, José A. y Orlando Almeida Saénz. (2004). Novedoso manual de administración y supervisión educativa. Editorial EDIGRABER. Lima-Perú. Pág. 11

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho mas allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan.

“En las instituciones educativas no pueden darse las condiciones de precisión mecánica y de exactitud que la eficacia requiere como producto, ya que es difícil lograr una instrumentación precisa porque su organización se actualiza en las acciones de las personas y éstas siempre la interpretan de muy diversas maneras; además, las estrategias se ajustan siempre a la experiencia cotidiana, alejándose de la propuesta inicial. De hecho, en ellas las acciones siempre son cuestionables, conflictivas y llenas de incertidumbre, ya que los resultados que se

esperan son diversos e imprevisibles además de específicos de la cultura institucional histórica”.³

En el caso de la gestión educativa, nos confrontamos con un problema especial que es el hecho de que el objeto de la gestión es la formación de seres humanos y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización.

Esta es una situación propia de la educación que no se da en otras organizaciones, La interacción concreta de un sistema con sus entornos internos y externos, le es propia a dicho sistema. Por ello, la utilidad de las recetas de gestión es limitada a su aspecto ilustrativo, pero nunca pueden reemplazar la reflexión sobre la realidad concreta en la cual opera el sistema.

Este aspecto es importante, pues si se opera sin una reflexión sobre la situación concreta, la acción se abstrae de la realidad y se opera en forma alienada, separada de la realidad.

Por el contrario, si se opera de manera cercana a la realidad, es posible abrirse al sujeto. Cuando ello ocurre, es posible pensar de una manera nueva, a la posibilidad de que existen maneras radicalmente diferentes de organizar las escuelas y el sistema educativo. Pues se logra comprender lo que dice el sentido común, que la gestión es trabajar con personas.

³ La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder.

<http://educar.jalisco.gob.mx/16/16Lya.html>

Comprender esto es importante, pues se produce un cambio en la comprensión de lo que son las personas. Este es un aspecto central de la reflexión con relación a la gestión educativa. Las personas son no triviales. La trivialidad se dice de un objeto del cual se obtiene el mismo resultado cuando se le aplica un insumo determinado. Un automóvil es una maquina trivial, pues si quiero girar hacia la derecha, hago girar el volante hacia la derecha entonces el vehículo girará hacia la derecha.

En el Perú, la Educación peruana afronto desde larga data los problemas inherentes a su administración y gestión, con experiencias que la historia de la educación debe olvidar, veamos:

Núcleos escolares campesinos, se crearon en 1946 en el gobierno del Dr. José Luís Bustamante y Rivero, en cada núcleo existía una escuela primaria completa provista de tierras de cultivo, granos, talleres, etc. Posteriormente se tuvo la experiencia de las escuelas Pre-Vocacionales.

En los años 50 se formulo el primer Plan Nacional de Educación, se crearon la unidad Escolar, común y técnica, se organizaron las regiones, se robustecieron las inspecciones Primarias y la supervisión Técnica.

En 1962, se inicio la desconcentración del sector educativo, crearon 4 regiones. En 1972, al realizarse la Reforma Educativa, se crearon los Núcleos Educativos Comunes, se organizaron alrededor de 600 núcleos que se agruparon en Direcciones Zonales y éstas en Direcciones Regionales.

El predominio de las tareas administrativas, sobre la pedagogía y de

participación, hizo que los núcleos no lograsen desarrollar sus actividades. En 1975, con la crisis económica provocó recortes del gasto que afectaron el equipamiento de Escuelas y Núcleos, y remuneración de docentes.

La reorganización administrativa de 1972, creó el INABEC, el Sistema Nacional de la Universidad Peruana y el Instituto Geofísico del Perú, que pasaron a formar parte del presupuesto de Educación.

En la segunda mitad de la década de los ochenta, las supervisiones y posteriormente las Unidades de Servicios Educativos (USE) reemplazaron a los núcleos y las Direcciones Zonales. Y en la actualidad son las UGEL (Unidades de Gestión Educativa Local) las que vienen funcionando.

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

cuenta la percepción ciudadana”.⁴

La gestión y las mejoras que se puedan hacer en la educación no deben ser sólo en administración de recursos, deben obedecer a las lógicas del Proyecto Educativo Institucional.

La Ausencia de liderazgo ocasiona daño en las relaciones humanas entre los miembros de la institución educativa. generando una gestión inadecuada. Es necesario conocer y practicar debidamente el liderazgo en las diferentes instituciones educativas para no generar conflictos en la gestión, lo que ocasiona problemas en las relaciones humanas de docentes y en ocasiones padres de familia generando un clima que no es propicio para el desarrollo de las actividades educativas, para lo cual se debe de crear estrategias que logren dar solución a estos conflictos todo esto en bien de la institución y de los actores educativos.

1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. KENNETH E. HAGIN

En la Institución Educativa kenneth E. Hagin existe una gestión educativa inapropiada lo cual se evidencia: los docentes no logran participar activamente en el desarrollo de proyectos por la inadecuada planificación, existe incumplimiento de objetivos; por si ello fuera poco la mayoría de los docentes muestra desagrado por la insuficiente organización de las tareas educativas, presencia de trabajo individualizado y no en equipo, que hace que cada quien trabaje para su propio beneficio, escasa comunicación

⁴ Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía <http://pen.cne.gob.pe/upload/RESULTADO7.doc>

para el control de las actividades por parte del liderazgo, capacidad insuficiente del control de acciones, liderazgo incompetente en el control de tareas.

La falta de planificación, no permite tomar decisiones sobre lo que se va a hacer durante el año escolar en materia educativa y sobre cómo debe hacerse lo que ha decidido hacer.

La organización, no implica el diseño de la estructura formal para el desarrollo de la gestión de la escuela, tampoco facilita 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, responsabilidad y un esquema de las relaciones entre sus actores y con su entorno no es adecuado.

Toda organización necesita saber si se están o no logrando los objetivos de acuerdo a lo planteado, sin embargo no se realiza el control adecuado, incluso, no se evalúa el desempeño, para comparar las metas alcanzadas con los objetivos establecidos. Cuando se descubre desviaciones tampoco se toma la acción correctiva adecuada. El control que se realiza de forma empírica no conduce al orden y a la disciplina en la organización, ni sirve de retroalimentación del proceso en la institución.

Incluso, en la institución educativa, carecen de estudios referentes sobre el liderazgo de los directores que son los gestores de las instituciones educativas y por ello hacen un mal uso de su liderazgo ocasionando conflictos en la gestión educativa, lo que trae como consecuencia una

deficiente gestión educativa, lo cual se manifiesta a través de una inadecuada dirección, planificación, organización y control de las actividades.

Por otro lado vemos que existe el rompimiento de relaciones interpersonales y la falta de identificación de algunos docentes con su institución educativa, lo cual no genera un ambiente adecuado de trabajo, también se origina una mala imagen hacia la comunidad.

Para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los estudiantes y por ende mejorar la gestión educativa, se requiere elaborar y proponer un programa de liderazgo que contribuya a mejorar la gestión educativa.

1.4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado desde un enfoque cuantitativo – cualitativo, de tipo descriptivo – analítico con propuesta, es decir, el objeto de estudio fue analizado usando técnicas cuantitativas para explicar fenómenos y luego se describió e interpretó los hechos encontrados en la realidad.

El diseño de investigación es de tipo descriptivo – propositivo. La población muestral estuvo constituida por 10 docentes. La muestra fue representativa, porque fue definida en base a los datos proporcionados por el director de la Institución.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizó el cuestionario aplicado a los docentes, de los cuales se recabo la información necesaria para

darnos cuenta de la álgida problemática de la gestión educativa que aqueja a esta Institución.

Para la recolección de los datos previamente se coordinó con el director y los docentes a quienes se les dio a conocer los objetivos que se pretendían lograr para el mejoramiento de la gestión educativa de la Institución Educativa en mención.

Luego se procedió a la recolección de los datos, para ello, primeramente se aplicó el cuestionario a los docentes, el mismo que estuvo constituido por 10 ítems, para lo cual previamente se les informó de los objetivos que se pretendían lograr. El cuestionario tuvo una duración de 50 minutos de aplicación. Fue realizado el 18 de abril del 2014.

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

Concluido el trabajo de campo se procedió al tratamiento estadístico, para ello, se trabajó manualmente. Luego se procedió a realizar los cuadros y gráficos debidamente interpretados en base al marco teórico y operativo de la investigación.

CAPÍTULO II:

**REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO Y LA
GESTIÓN EDUCATIVA**

CAPÍTULO II:

REFERENCIAS TEÓRICAS SOBRE UN PROGRAMA DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

2.1. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA

2.1.1. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Ellos trataron de definir exactamente el tipo de comportamiento que en realidad exhibe un líder y a través de sus investigaciones encontraron dos dimensiones independientes llamadas: estructura de iniciación (orientación de tarea) y consideración (orientación de relación).

El líder alto en estructura de iniciación le asigna tareas a los miembros, hará énfasis en la necesidad de superar a la competencia, les dejaría saber a los miembros que se espera de cada uno, y cosas por el estilo.

El líder alto en consideración, por otro lado, encontrará tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

H y B rechazan la idea de que existe un estilo de liderazgo ideal, porque toda investigación realizada, demuestra que un grupo productivo y satisfecho se puede encontrar bajo cualquier tipo de liderazgo.

H y B definen 4 estilos básicos de liderazgo:

- Informativo: (Comportamiento alto en tarea y bajo en relación)
- Persuasivo: (comportamiento alto en tarea y alto en relación)

- Participativo: (comportamiento bajo en tarea y alto en relación)
- Delegatorio: (comportamiento bajo en tarea y bajo en relación)

H y B introducen otra variable, la madurez de los subordinados, que es la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia de un individuo/grupo.

Esta definición de características del subordinado, hace énfasis en la motivación y en la competencia y se refiere no solo a la madurez laboral sino también a la psicológica. La teoría básica se puede formular ahora en los siguientes términos:

- Si la madurez del subordinado es baja, el líder debiera ser alto en tarea y bajo en relación, si es que quiere ayudar al grupo a tener éxito y empezar a aprender.
- A medida que el grado de madurez de los subordinados aumenta, el líder debiera empezar a rebajar en tarea, y aumentar en relación, para ayudarlos a ser más competentes.
- A medida que ese grado de madurez sigue aumentando, el líder debiera empezar a reducir su comportamiento de tarea y relación, pues el grupo esta ganando confianza y habilidad para trabajar por si solos.
- A medida que el grupo alcanza la madurez, el líder puede continuar reduciendo el comportamiento de tarea y relación.

Un problema importante de esta teoría es que no existe todavía una medida sistemática que permita medir la "madurez" real de los subordinados.

Resumiendo se puede decir que esta teoría es importante para el desarrollo de la investigación porque sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones entre líderes y miembros de los grupos.

2.1.2. Teoría de la Gestión Educativa Conceptual: Carr

Esta Teoría sostiene que la calidad educativa no se refiere a la economía en los costos, la eficiencia administrativa o el trámite de certificados, sino al valor educativo de los procesos. En este sentido la gestión es la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos y de los colectivos. Pues no olvidemos, "la calidad en una empresa no es una meta, sino un estado permanente".⁵

La gestión de las instituciones educativas con la complejidad de interacciones conflictos e incertidumbre va mas allá de la racionalidad científica, implica una diversidad de posibles caminos.

⁵ CHIRINOS de Delgado, Carmen. *Sistemas y modelos de calidad*. Pág. 5

Para decidir el curso de una acción de gestión no es evaluación racional de los datos, rumores, conjeturas e intuiciones que difícilmente se pueden formalizar de manera racional.

A partir de las anteriores reflexiones se puede entender que la organización institucional en el ámbito educativo implica significación académica y compartida del propósito por parte de los actores y dada su naturaleza también implica la transformación permanente de normas, estructuras, estrategias de interacción para lograr ese mismo propósito.

Entonces, la dirección de los cambios estructurales de la gestión es hacia cualidades y condiciones educativas. Dentro de ese marco se pueden decidir las acciones requeridas para moverlas hacia esa dirección educativa.

“La dirección, consiste en la estimulación y motivación del personal para que emprenda la acción prevista según los objetivos y planes. El propósito final es la productividad”.⁶

Esta visión educativa de la gestión no elimina sino plantea las dos categorías, más relevantes presentes en la recuperación de experiencias sobre este proceso el poder y el conflicto.

El poder se redefine de manera alterna al autoritarismo y por supuesto que, al momento de plantear una gestión no autoritaria, plural y compleja, el conflicto significa haciéndose presente y necesario para la transformación.

⁶ FARRO Custodio, Francisco. *Planificación y administración de sistemas educativos*. Pág. 45

La gestión educativa debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad de las relaciones interpersonales. Por ello es importante realizar la presente investigación ya que los actores no están en igualdad de condiciones, con respecto a otro sin referirse a la represión o rechazo sino a partir del flujo de acciones.

La gestión implica la asimetría de los que proponen y toman las decisiones son respecto a las que asumen, es decir, se acepta que no hay igualdad de autoridad entre un directivo y un docente. No olvidemos, “la calidad comienza con el liderazgo y el aprendizaje del liderazgo empieza con el conocimiento de las acciones disponibles”.⁷

Es importante el sustento científico de esta Teoría porque implica al valor educativo de los procesos, porque la gestión tiene que ver con la planificación, la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas, así como el control y evaluación de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos.

2.2. BASE CONCEPTUAL

2.2.1. Liderazgo

Todo grupo, organización o nación necesita de líderes que los pueda conducir al éxito o la victoria, más no al fracaso o la derrota. Un buen líder

⁷ GALARZA Minaya, Tito. *Principios de recursos humanos para la creatividad y la innovación*. Pág. 44

hace las cosas, no busca motivos para hacer lo que debe y tiene que hacer.

Al respecto Farro Custodio nos dice: “El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores”.⁸

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la “dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”.⁹

“Liderazgo, como los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta”.¹⁰

Los líderes no sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización.

El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro, varía según la organización, las personas y tareas.

⁸ FARRO custodio, Francisco. (2003). Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total. Editorial Centros de Proyección Cristiana. Lima-Perú.

⁹ Diccionario de la Lengua Española (1986). Madrid: Espasa-Calpe.

¹⁰ ANTEZANA Abarca, M.C.S.; Nicolás C.A... (2003). Modelo europeo de la calidad educativa. Dictado en la Universidad Católica de Santa María: NCA Consultores S.A.C. Arequipa. Pág. 19

Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto de los objetivos y en la superación de las restricciones.

2.2.1.1. Importancia del liderazgo

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

- Razones de tipo sociológico

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

- En las estructuras profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder y en la educación, con más motivo. Todos los profesores poseen título universitario que los capacita para un liderazgo.
- Este liderazgo de hecho limita o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo.
- En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa”, cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista procedimental y normativo; a lo sumo aceptan que se los supervise, le recuerden la normativa y los represente – el director técnico – frente a la administración y a los padres.

- **Razones de tipo psicológico**

Cuando un grupo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes o por la cultura social, se generan tensiones entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo. “Es necesario que el líder armonice los objetivos institucionales y personales”, esta tarea le corresponde al “líder”.

- **Razones de tipo profesional**

Existen dos aspectos en la “gestión de un grupo”. Estos aspectos son:

a) Consecución de resultados de calidad, en función de la satisfacción del cliente.

b) Las relaciones humanas.

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

El segundo aspecto, se refiere a las relaciones humanas en el seno de la organización.

La gestión puede llevarse a cabo desde la dirección técnica. La visión de futuro la puede conseguir solo el líder, así como la capacidad de innovación y cambio, de reformas. Esto sólo puede conseguirse desde dentro de una escuela y por un líder.

Necesidad de crear líderes potenciales en las comunidades educativas.

Aquellos que buscan calidad educativa deben asegurar la presencia de líderes potenciales, que surjan de las propias comunidades educativas. Sin autonomía no hay liderazgo; hay jerarquía y burocracia.

Sólo un liderazgo colaborativo es capaz de atraer a los miembros de la comunidad escolar en un proyecto común compartido.

Resumiendo se puede decir que el liderazgo en una institución es muy importante por lo siguiente:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.2.1.2. Estilos de liderazgo

Cuando ya ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques

diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos estilos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo las clasificaron con base a la forma en que los líderes utilizan la autoridad, esto es:

A. El líder autócrata

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

- El profesor se preocupa mucho por los resultados de las tareas asignadas.
- No permite que se inmiscuyan sus sentimientos cuando toma decisiones para resolver una situación crítica en el aula.
- Es firme en sus convicciones.
- Acepta la supervisión y la responsabilidad final en las decisiones.
- Ordena, estructura toda la situación de trabajo y dice a los docentes qué deben hacer.
- Basa su poder en amenazas y castigos.

B. El líder participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una

postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

C. El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones pueden decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas en una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión.

La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros

los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos.

Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

D. Líder democrático

- Muestra fuerte preocupación por el grupo, tanto en aspecto personal como en el trabajo.
- Confía en la capacidad y buen juicio del grupo.
- Asigna claramente las tareas para el grupo, con el fin de que éste comprenda su responsabilidad.
- Crea un fuerte sentido de solidaridad.
- Toma decisiones compartidas.

El estilo de liderazgo democrático no siempre es el mejor. A veces hay excepciones y es necesario que los profesores y directores identifiquen cuándo deben utilizar un estilo diferente.

El Modelo de liderazgo Situacional, se adapta bien al ambiente educativo y se describen cuatro estilos dentro de este modelo:

- **Ordenar:** Como líder, el profesor define los roles de sus alumnos y les dice qué, cómo, cuándo y con quien van a ejecutar las tareas. Supervisa de cerca el desarrollo del trabajo. La comunicación se da en un solo sentido maestro-alumno, con poca atención a las características personales de los alumnos.
- **Participar:** Tanto el profesor como los alumnos participan del proceso de enseñanza aprendizaje a través de una comunicación en dos sentidos. El maestro y los alumnos interactuando toman decisiones, es decir, ambos comparten ideas para llegar a una decisión acorde y planear estrategias de aprendizaje. El profesor muestra un mayor comportamiento de facilitador.
- **Delegar:** El maestro deja al alumno la decisión de cómo actuar para lograr el objetivo establecido. Aquí la supervisión del profesor es general.
- **Persuadir:** Es quien esta constantemente motivando al personal para que logren los objetivos propuestos.

El alumno comienza a adquirir los conocimientos, pero no esta motivado para desempeñar la tarea.

El maestro puede elegir el estilo de liderazgo a ejercer, dependiendo de la madurez del alumno en forma individual, así como en grupo;

considerando ésta como la suma de la motivación más la capacidad para desarrollar una tarea.

En cuanto al liderazgo en el aspecto educativo, este va aparecer como un factor para movilizar los grupos, ya sea de académicos, de alumnos, diseñadores, medios, etc. Hacia una dirección correcta. Así el factor humano (el maestro) que ayuda a un grupo a identificar hacia donde se dirige y luego lo motiva a alcanzar metas es una parte importante para el logro de estas. Por lo tanto, todo grupo que tenga un rendimiento máximo, generalmente tiene un líder quien es apto para ejercer el arte del liderazgo.

Para esto debemos conocer cuales son los componentes del mismo:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable;
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes;
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

2.2.1.3. Actitudes del líder de excelencia

A continuación se señala ciertas actitudes que definen al líder de excelencia:

a) Visión: Tiene una claridad absoluta de lo que se quiere lograr, vive un compromiso ilimitado con lo que hace y la causa por la que lo hace.

“La visión de una institución educativa, es el esfuerzo de todos sus actores por definir una dirección común fortaleciendo su compromiso y voluntad; se construye a partir de los sueños, aspiraciones o intereses personales en función a un determinado contexto, para formular una visión común que integre los pensamientos, sentimientos, actitudes, voluntad y comportamientos de los miembros de la institución educativa. La visión tiene que ser capaz de movilizar el potencial humano, utilizar los recursos y orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misma. En ese sentido la función que cumplen los objetivos estratégicos son sumamente importantes ya que ayudarán, en lo posible, al logro de esta visión”. ¹¹

b) Pasión: Posee la fortaleza para perseverar a pesar de todos los fracasos que se oponen de lo que se ha propuesto.

c) Integridad: Tiene un profundo conocimiento de sí mismo, es profundamente sincero y su grado de madurez lo lleva a dar más que lo que recibe.

d) Confianza: Establece una relación de empatía con sus seguidores.

¹¹ GARCÍA Cruz, Rene; Portilla Valdivia, Arturo. (2006). Dirección y gestión de instituciones educativas. Universidad Nacional San Agustín. Pág. 103

- e) Curiosidad y Audacia:** Se interesa por todo, aprende de todos y está siempre dispuesto a arriesgarse. Aprende de las experiencias pasadas y de los fracasos para no volver a cometer los mismos errores.
- f) Se reinventa constantemente:** Desarrolla sus potencialidades, deja atrás el pasado y se concentra en el presente y se proyecta al futuro. Visualizando constantemente quién le gustaría llegar a ser.
- g) Son comunicadores de significados:** Son vendedores de ideas, de sueños, de significados que llenen las expectativas de sus seguidores.
- h) Los líderes de excelencia renuncian a la idea de ser administradores:** Son innovadores, originales; desarrollan nuevos caminos, se concentran en las personas, inspiran confianza, tienen visión a largo plazo, preguntan qué y por qué, su visión es conceptual, desafían lo establecido, hacen lo que deben hacer, intentan lo imposible, son soñadores.
- i) Superación constante:** Tienen como misión descubrir quién es; “sabe que el autoconocimiento y la autoinvención son procesos de toda la vida”.¹²

Por su parte, nos dice Anderson que “el liderazgo incluye identificar y mantener los fines de la institución educativa, interpretar esos fines, defenderlos cuando es necesario, controlar los conflictos cuando estos

¹² CORNEJO y Rosado, Miguel Ángel. (1995). Excelencia: la Nueva Competencia. Liderazgo y Calidad Total, los Retos de Nuestro Tiempo. 4ta Ed. México: Grad. S. A. de C. V. Págs. 129-132

ocurran y en general ver que las políticas que se adopten sean inteligentes, pertinentes, comprendidas y llevadas a cabo”.¹³

También es necesaria la presencia del “líder eficaz, dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores”.¹⁴

Los líderes no sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la institución.

Aunque se debe tener en cuenta que el estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro, varía según la institución, las personas y tareas.

“Los líderes deben provocar cambios, lo que significa que todos los que intervienen en el proceso educativo, deben ser identificados, deben conocer la visión y la misión para provocar el cambio, dejando de lado los viejos paradigmas”.¹⁵

2.2.1.4. Funciones del liderazgo

El liderazgo es un proceso donde entran un papel importante las funciones a su cargo. En la práctica, un líder puede ejecutar simultáneamente o al menos en forma continuada, todas o algunas de las funciones. Encontramos a dos autores que nos hablan de las funciones de liderazgo: John Kotter, plantea dos funciones de liderazgo:

¹³ ANDERSON, Lester. (s/f). El liderazgo de la institución Escolar. Liderazgo y Gerencia. En Administración Educativa I. Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. Pág. 63.

¹⁴ FARRO Custodio, Francisco. (2003). Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total: Centros de Proyección Cristiana. Lima-Perú.

¹⁵ CRUZ, José. Educación excelencia, autoestima, pertenencia y T.Q.M. Colecciones Siglo XXI. Pág. 80

Función de Resolución de Problemas y Función de Mantenimiento del Grupo. Pero encontramos otra clasificación que hace Raúl Carrizales, con la cual compartimos nosotros y son las siguientes: “Planeamiento, organización, dirección y control”.¹⁶

Pero los investigadores creemos conveniente aumentar un quinto que es el de acompañamiento y monitoreo, que es diferente al de control.

a) Función de Planeamiento

Es aquel donde el liderazgo es visto como un proceso, el planeamiento es la primera función que se ejecuta en las Instituciones Educativas. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentes como planes.

b) Función de Organización

Es la segunda función que se lleva a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función del líder determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado.

c) Función de Dirección

Esta tercera función de liderazgo envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, esta función tiene que ver con los factores humanos de una organización.

¹⁶ CARRIZALES, Raúl; Líder ganador. Pág. 4

d) Función de Control

Su propósito inmediato es medir, cualitativa y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar, para encausar la ejecución en línea con las normas establecidas.

e) Acompañamiento y Monitoreo

Que consiste en brindar todo tipo de apoyo en las diferentes acciones de los seguidores, que se dan en la Institución Educativa, así como el verificar su desarrollo. Aquí el director da recomendaciones a sus seguidores para superar algunos impases o dificultades.

2.2.2. Gestión educativa

“La gestión educativa es un proceso de organización que está orientado hacia el mejoramiento continuo de la calidad educativa, a través del desarrollo de subprocesos como la caracterización, la planeación, la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el reconocimiento de experiencias significativas en relación con el quehacer educativo y el fortalecimiento institucional”.¹⁷

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos.

¹⁷ Ministerio de Educación. (2007). *Gestión educativa*.
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-133476.html>

La gestión ocurre como un proceso de interacción de una organización con su contexto. La forma de gestión que se adopta, es dependiente de la representación del contexto. Lo importante a retener de la reseña de los principios o marcos orientadores de la gestión, es la constante transformación en la representación del contexto, en la manera como es representada la organización, y en la forma de concebir la gestión.

La gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo

2.2.2.1. Modelos de gestión educativa

Entre los modelos de la gestión educativa tenemos:

A. El Modelo Normativo

Las organizaciones educativas son pensadas como objetos que pueden ser dirigidos desde el nivel de conducción central a partir de un conjunto de normas y el control externo.

Predomina una actitud legalista y una fuerte rigidez, lo que dificulta la adaptación a las cambiantes condiciones del entorno; no se promueve la participación de los actores involucrados en la realidad educativa. Este modelo de gestión da lugar a instituciones cerradas, poco permeables con escasos vínculos con el medio y con otras organizaciones.

En este modelo tradicional, existe la concepción de que la gestión es un conjunto de actuaciones propias de la función directiva, inherentes solo a los órganos unipersonales de gobierno.

B. Modelo Estratégico Participativo

El proceso de cambio educativo es concebido como una cadena o una sucesión de situaciones, inmersa en una trama social donde coexisten y pugnan diferentes fuerzas; en este contexto los administradores despliegan una variedad de estrategias sin perder de vista los objetivos, pues poseen un plan general, flexible y abierto a lo imprevisto. Los administradores planifican y conducen en forma participativa y reconocen que los resultados son productos de un trabajo en equipo.

Las normas cumplen la función de fijar un encuadre y límites necesarios a la convivencia de los actores, y dejan “espacios libres” para impulsar proyectos y desarrollar innovaciones. El modelo da lugar a organizaciones entendidas como sistemas abiertos, que se insertan en redes interinstitucionales y desarrollan actividades de vinculación con la comunidad. Pues no olvidemos que la “calidad atañe a todos los departamentos de la organización, no solamente a uno”.¹⁸

2.2.2.2. Una gestión educativa que conduzca

Toda conducción institucional, de manera conciente o inconciente, con un modelo más laissez-faire o más directivo, aplica técnicas de gestión que inciden sobre lo que ocurre en ella.

¹⁸ VELARDE Canaza, César. *Sistemas y modelos de calidad*. Pág. 9

Cuando se trata de enfrentar cambios, las escuelas tienen un doble problema. Primero, en general están bastante burocratizadas lo que quiere decir que tienen problemas de rutina, resistencia al cambio y falta de flexibilidad. Segundo, la educación en sí misma tiene un ritmo de cambio relativamente lento no sólo porque forma parte de los aspectos de la conservación de la cultura, sino porque la cultura en sí misma es un campo en el que las transformaciones toman muchos años.

Por esto, frente a la necesidad de una conducción eficiente y de una gestión institucional comprometida con el mejoramiento de la calidad educativa, aparecen dos grandes temas: el primero tiene que ver con el contenido del cambio; el segundo tiene que ver con la probabilidad de que una vez tomada esta decisión, el cambio se concrete.

Este último, es el campo de la gestión. En cualquiera de las instancias o niveles en que se ejerza, la gestión que nos interesa es aquella que garantiza decisiones eficaces (es decir que se cumplan) para el mejoramiento de la educación.

Es decir, un estilo de gestión que pueda mostrar resultados; un estilo de gestión que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados, para ello, es importante tener en cuenta la visión que “tiene que ser capaz de movilizar el potencial humano, utilizar los recursos y orientar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de la misma.

En ese sentido la función que cumplen los objetivos estratégicos son sumamente importantes ya que ayudarán, en lo posible, al logro de esta visión”.¹⁹

Este estilo de gestión eficiente se basa en un modelo de planificación opuesto a la planificación clásica normativa. Sus características principales son:

a. No se basa en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible

No se trata de decir cómo deben ser las cosas, sino más bien de generar una estrategia para que la situación actual que se reconoce como problemática, pase a tener otras características, posibles. No hay una norma absoluta que guía la acción, hay una imagen objetivo que da direccionalidad a la acción.

Por ello, se debe considerar las estrategias que vienen a ser un “conjunto de procedimientos que se instrumentan y se llevan a cabo para alcanzar algún objetivo, plan o meta. Secuencia de procedimientos que se aplican para lograr un aprendizaje”.²⁰

b. No trata de hacer todo junto sino de priorizar en función de la importancia de los problemas

¹⁹ GARCIA Cruz, Rene; Portilla Valdivia, Arturo. *Dirección y gestión de instituciones educativas*. Pág. 103

²⁰ BLASQUEZ Quintana, Carmen. *Estrategias para el aprendizaje en el marco metacognitivo*. Edit. UPCH. Lima 2001 Pág. 25

Uno de los grandes problemas del planeamiento institucional de corte normativo es que resulta muy ambicioso para los recursos materiales y temporales con que se cuenta, lo cual engendra la imposibilidad de realizaciones.

La visión estratégico-situacional reconoce que no se puede hacer todo a la vez. Fijar la estrategia supone, precisamente, fijarse prioridades para establecer un camino que puede no ser muy ambicioso, pero es siempre de permanente avance.

c. Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad

Las etapas clásicas del planeamiento normativo (objetivos-diagnóstico, ejecución, evaluación) cierran un ciclo en sí mismas en el cual se consigue todo o no se consigue nada. De ahí que, aun cuando algunos de los objetivos parciales se alcancen, si no se llega a la meta final, aparece como un fracaso.

El planeamiento situacional considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones. Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una ideal diseñada en la “imagen-objetivo” que fija la dirección del cambio. No se postula llegar a ella de una vez y sin etapas intermedias. Más bien se acepta que cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas, y que mientras se mueva hacia la imagen-objetivo, se va por el buen camino.

d. No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación

La planificación normativa ponía el énfasis en la necesidad de introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional.

Esta racionalidad estaba definida por los distintos pasos de su metodología: saber qué se quiere hacer (fijación de objetivos); conocer la realidad y sus problemas (diagnósticos); poner en marcha las tareas (ejecución); saber qué pasó con lo que se proponía (evaluación). En última instancia, cuáles eran los objetivos no tenía importancia. Lo que se priorizaba era pensar un esquema eficiente para llevarlos a cabo, y escribir este esquema en un documento.

La planificación situacional se compromete con la transformación de la institución. No intenta sólo administrarla (es decir conseguir y organizar los medios y los recursos) sino que se fija como objetivo general mejorarla, es decir sacarla de su rutina e introducir nuevos objetivos que lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje.

El perfil concreto del quehacer de la gestión eficiente se resume en su capacidad de generar y sostener líneas de acción. Esto ha sido adecuadamente expresado en tres instancias: La efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y poder hacer.

Entonces, si gestionar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el HACER, lo que implica que esta perspectiva de

gestión/planificación tiene un compromiso concreto con la acción. Pierde su sentido si no se llega a una acción transformadora concreta de la realidad institucional, es decir si no conduce o gobierna.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

2.3.1. Aprender

“Es el proceso de construcción de una representación mental, de construcción de significados”.²¹

2.3.2. Explicar

“Es la expresión no reproductiva de lo conocido, puede responder a diferentes preguntas ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿para qué?, entre ellos se destaca la posibilidad de establecer las relaciones de causa y efecto: ¿por qué?”.²²

2.3.3. Problema

“Es determinar el punto de partida del estudio a través de la conceptualización de una problemática a resolver”.²³

²¹ MONROY Gallegos, Samuel. (2007). *Didáctica en docencia superior*. Arequipa-Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Pág. 225

²² ORTIZ Ocaña, Alexander Luis. *Enseñanza para la comprensión: Estrategias pedagógicas para el desarrollo de habilidades y procesos del pensamiento*. www.proyecto-cas.iespana.es Recuperado el 25 de octubre, 2014.

²³ VARGAS Rodríguez, Mario. (2004). *Seminario de investigación*. Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Pág. 54.

CAPÍTULO III
RESULTADOS Y PROPUESTA

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA N°1

¿LOS DOCENTES LOGRAN PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	1	10
c) Nunca	9	90
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/ 2014. OVALLE, Maribel

En el cuadro se aprecia si los docentes logran participar activamente en el desarrollo de proyectos.

De acuerdo a la investigación realizada se ha encontrado que el 90% de los encuestados respondieron nunca los docentes logran participar activamente en el desarrollo de proyectos; mientras que un 10% respondieron a veces.

Por lo tanto la mayoría de los docentes nunca logran participar activamente en el desarrollo de los proyectos.

GRAFICO N°1

¿LOS DOCENTES LOGRAN PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS?

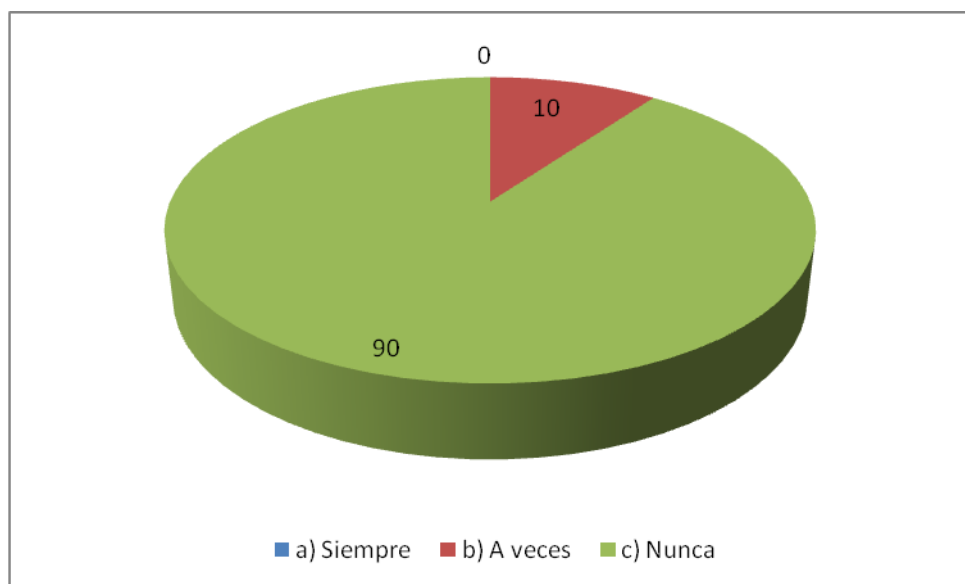


TABLA Nº2
¿EXISTE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PROPUESTOS EN LA INSTITUCIÓN?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	1	10
b) A veces	3	30
c) Nunca	6	60
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

En el cuadro se muestra sobre el cumplimiento de objetivos propuestos en la institución.

Se ha encontrado que el 60% de los encuestados respondieron nunca se realiza el cumplimiento de objetivos propuestos en la institución; mientras que un 30% respondieron a veces; seguido de un 10% que respondieron siempre.

Se puede concluir que la mayoría de los docentes encuestados respondieron nunca se logra el cumplimiento de objetivos propuestos en la institución.

GRAFICO N°2

¿EXISTE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PROPUESTOS EN LA INSTITUCIÓN?

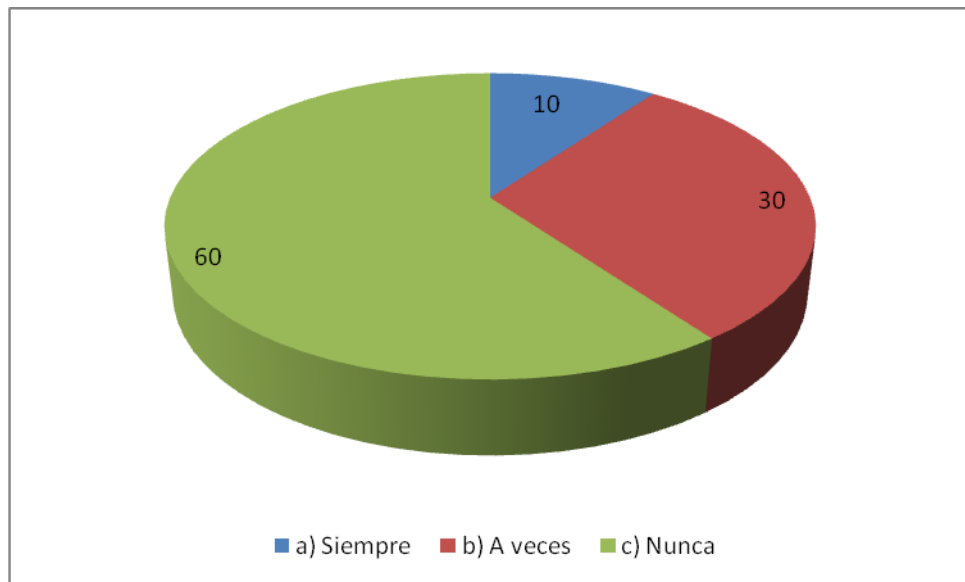


TABLA Nº 3

¿LOS DOCENTES MUESTRAN AGRADO POR LA ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS EDUCATIVAS?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	20
c) Nunca	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

En la tabla se aprecia si los docentes muestran agrado por la organización de las tareas educativas.

Se ha encontrado que el 80% de los docentes nunca muestran agrado por la organización de las tareas educativas; seguido del 20% que respondieron a veces.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes nunca muestran agrado por la organización de las tareas educativas.

GRAFICO N°3

¿LOS DOCENTES MUESTRAN AGRADO POR LA ORGANIZACIÓN DE LAS TAREAS EDUCATIVAS?

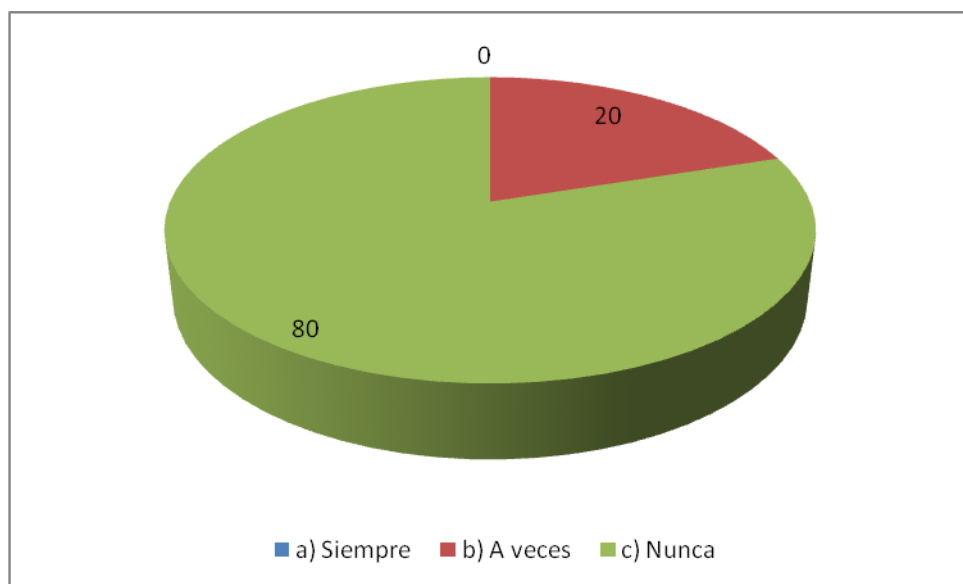


TABLA N°4
¿LOS DOCENTES TRABAJAN EN EQUIPO?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	1	10
c) Nunca	9	90
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/ 2014. OVALLE, Maribel

En la tabla se aprecia si los docentes trabajan en equipo en la institución educativa..

Se ha encontrado que el 90% de los docentes respondieron nunca trabajan en equip; seguido del 10% que respondieron a veces.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes nunca muestran agrado por trabajaren equipo.

GRAFICO N°4
¿LOS DOCENTES TRABAJAN EN EQUIPO?

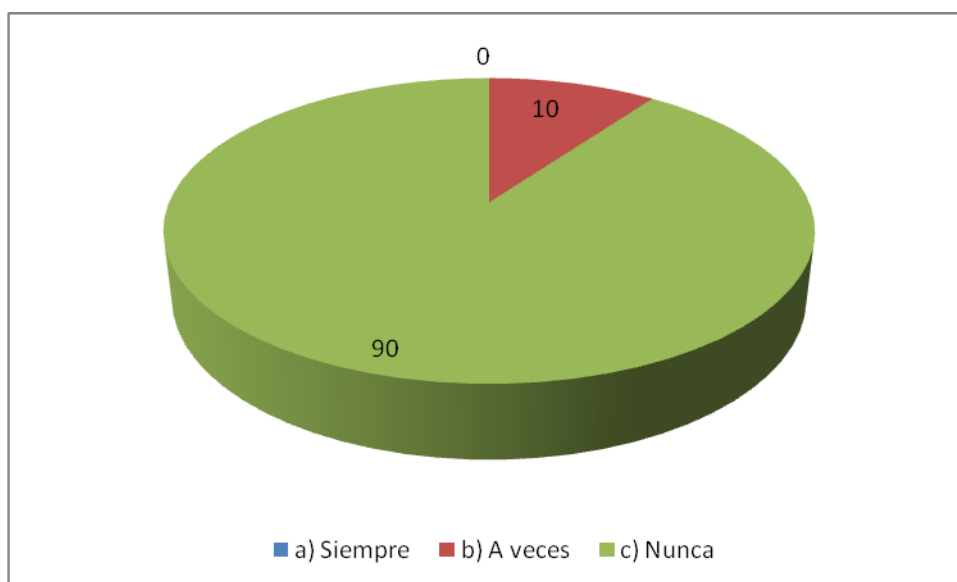


TABLA Nº5
¿EXISTEN DOCENTES QUE TRABAJAN PARA SU PROPIO
BENEFICIO?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	10	100
b) A veces	0	0
c) Nunca	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

En la tabla se observa si existen docentes que trabajan para su propio beneficio.

Se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron siempre existen docentes que trabajan para su propio beneficio.

Se concluye que la mayoría de los docentes siempre trabajan para su propio beneficio.

GRAFICO N°5

¿EXISTEN DOCENTES QUE TRABAJAN PARA SU PROPIO BENEFICIO?

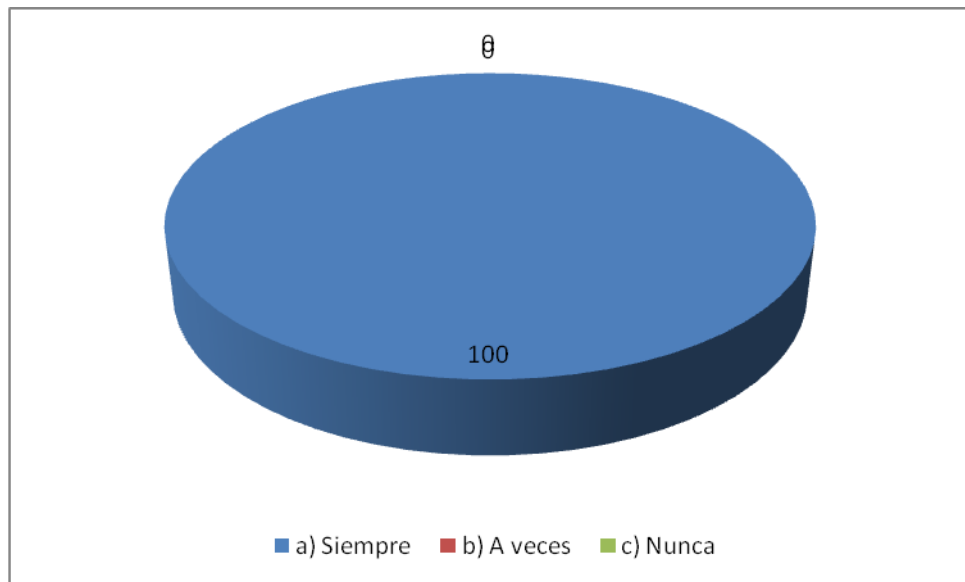


TABLA N°6
¿EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA COMUNICACIÓN ES ESCASA?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	8	80
b) A veces	2	20
c) Nunca	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

En la tabla se aprecia si en la institución educativa la comunicación es escasa entre los docentes.

Se ha encontrado que el 80% de los docentes respondieron siempre en su institución educativa la comunicación es escasa; mientras que el 20% respondieron a veces.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron siempre en su institución educativa la comunicación es escasa.

GRAFICO N°6
¿EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA LA COMUNICACIÓN ES ESCASA?

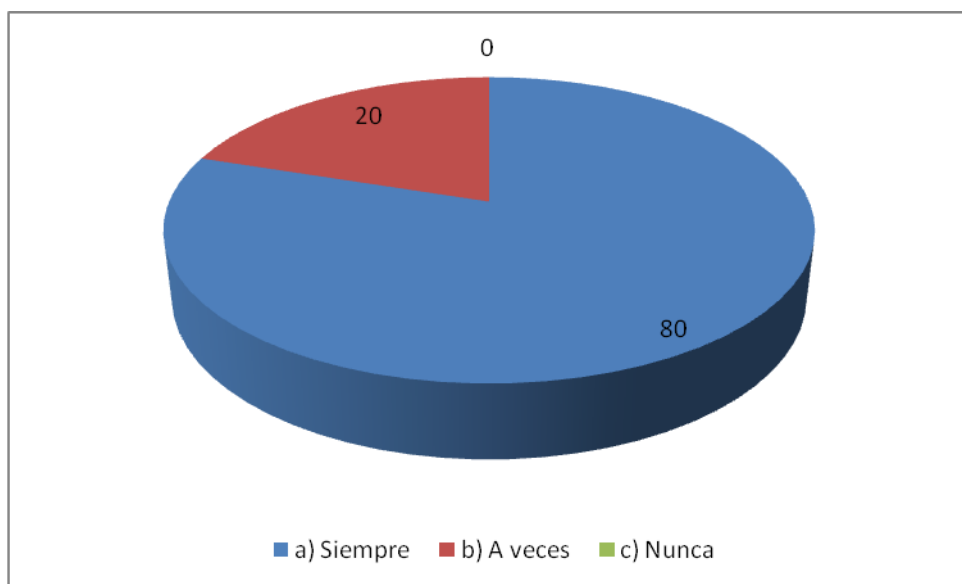


TABLA N°7

¿SE INFORMA OPORTUNAMENTE DE LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	1	10
b) A veces	9	90
c) Nunca	0	0
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

En la presente tabla se muestra si los docentes se informan oportunamente de las actividades que se desarrollan en su institución educativa.

Se ha encontrado que el 90% de los docentes a veces se informan oportunamente de las actividades que se desarrollan en su institución educativa; seguido del 10% que respondieron siempre..

Por lo tanto, la mayoría de los docentes a veces se informan oportunamente de las actividades que se desarrollan en su institución educativa.

GRAFICO N°7

¿SE INFORMA OPORTUNAMENTE DE LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN SU INSTITUCIÓN EDUCATIVA?

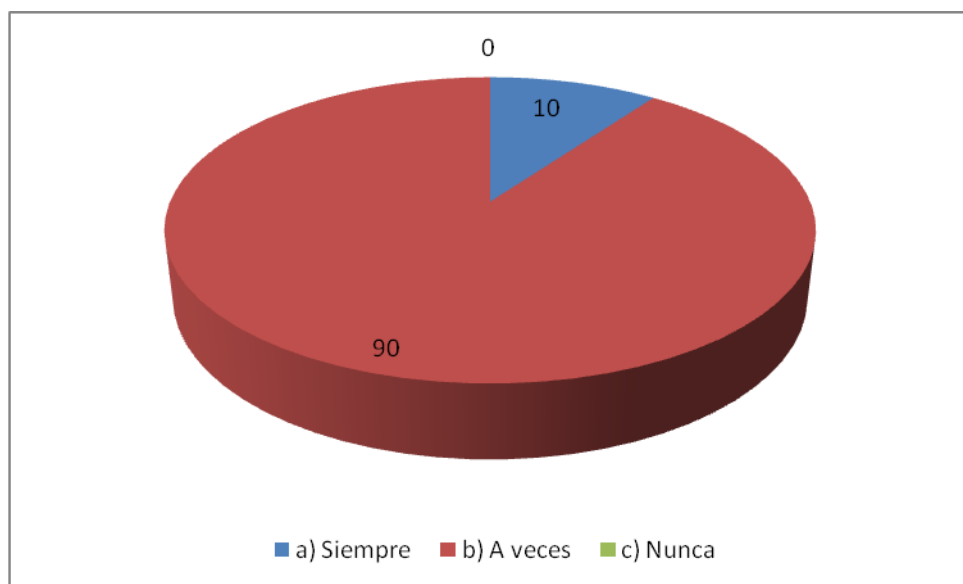


TABLA N°8

¿ES ADECUADO EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES POR PARTE DEL LIDERAZGO?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	20
c) Nunca	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

En la tabla se aprecia si es es adecuado el control de las actividades por parte del liderazgo.

De acuerdo a la encuesta realizada se ha encontrado que el 80% de los docentes respondieron nunca es adecuado el control de las actividades por parte del liderazgo; seguido del 20% que respondieron a veces.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron nunca es adecuado el control de las actividades por parte del liderazgo.

GRAFICO N°8

¿ES ADECUADA EL CONTROL DE LAS ACTIVIDADES POR PARTE DEL LIDERAZGO?

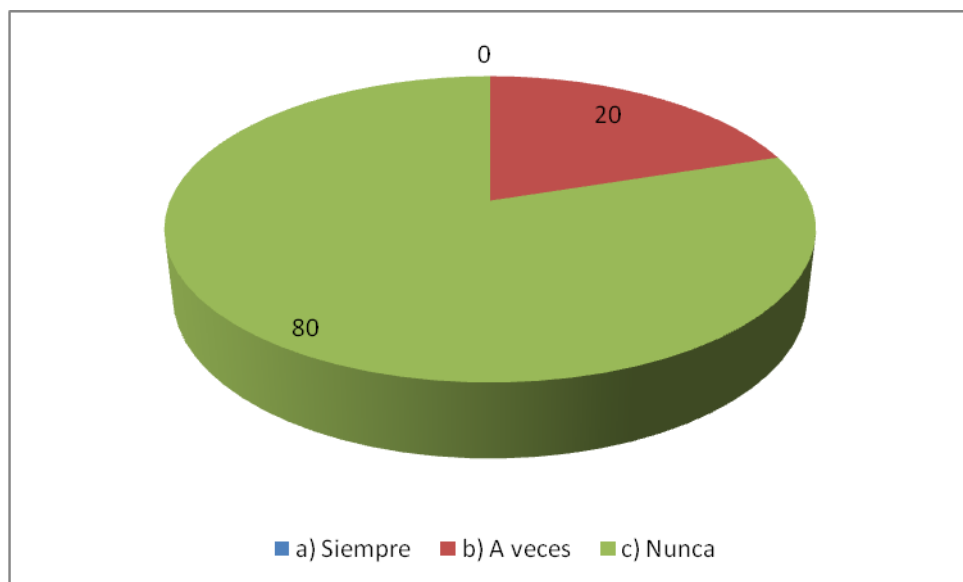


TABLA N°9
¿LOS LIDERES MUESTRAN CAPACIDAD SUFICIENTE EN EL
CONTROL DE ACCIONES?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	2	20
c) Nunca	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

En la tabla se aprecia si los lideres muestran capacidad suficiente en el control de acciones de la institución educativa.

Se ha encontrado que el 80% de los docentes respondieron nunca los lideres muestran capacidad suficiente en el control de acciones; seguido del 20% que respondieron a veces.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron los lideres nunca muestran capacidad suficiente en el control de acciones.

GRAFICO N°9

¿LOS LIDERES MUESTRAN CAPACIDAD SUFICIENTE EN EL CONTROL DE ACCIONES?

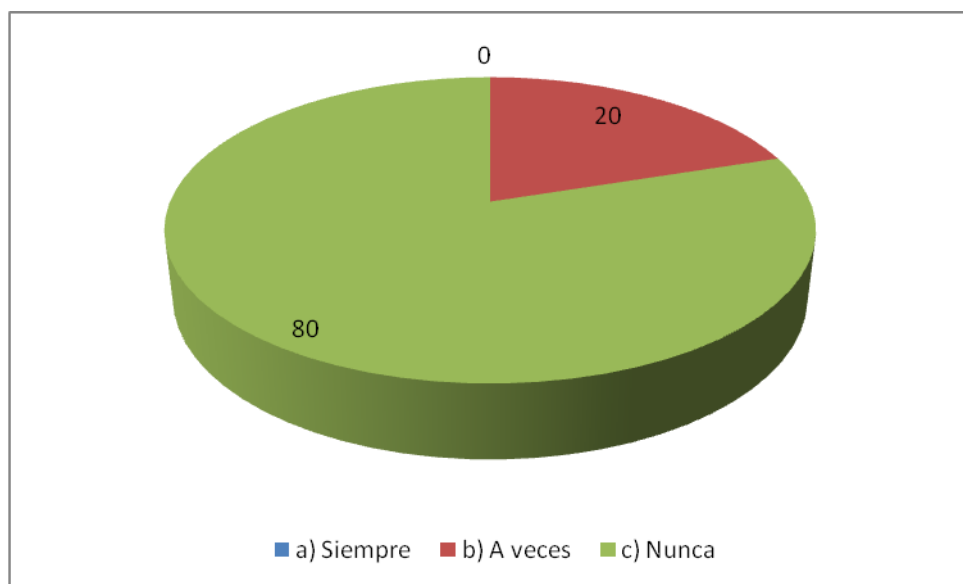


TABLA N°10

¿EL LIDERAZGO REALIZA OPORTUNAMENTE EL CONTROL DE LAS TAREAS EDUCATIVAS?

ALTERNATIVAS	F	%
a) Siempre	0	0
b) A veces	0	0
c) Nunca	10	100
TOTAL	10	100

Fuente: Cuestionario aplicado a los docentes. 18/04/2014. OVALLE, Maribel

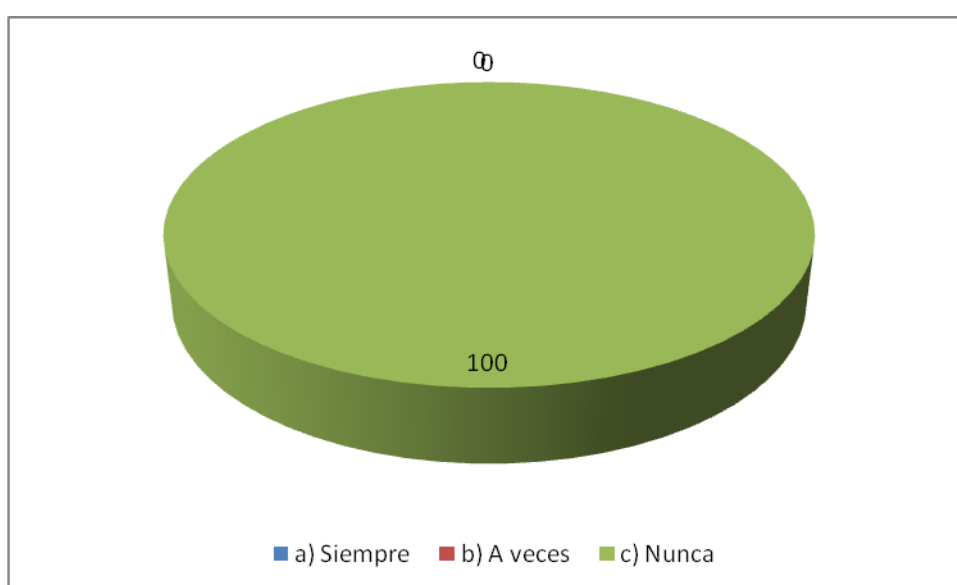
En la tabla se aprecia si el liderazgo realiza oportunamente el control de las tareas educativas.

De acuerdo a la encuesta realizada se ha encontrado que el 100% de los docentes respondieron nunca el liderazgo realiza oportunamente el control de las tareas educativas.

Por lo tanto, la mayoría de los docentes respondieron el liderazgo realiza oportunamente el control de las tareas educativas.

GRAFICO N°10

¿EL LIDERAZGO REALIZA OPORTUNAMENTE EL CONTROL DE LAS TAREAS EDUCATIVAS?



3.2. PROPUESTA TEÓRICA

3.2.1. Denominación

Programa de liderazgo para mejorar la gestión educativa.

3.2.2. Fundamentación

Los cambios constantes por los que atraviesa nuestra sociedad requieren de mecanismos y paradigmas de una educación centrada en una eficiente planificación, organización y control que nos lleve al cambio de actitud en pro de una formación continua e integral que contribuya a en la gestión educativa.

Es importante la realización de la propuesta de liderazgo porque a través de diferentes estrategias se logrará en la Institución Educativa kenneth E. Hagin una gestión educativa apropiada lo cual se evidenciará a través de docentes que participen activamente en el desarrollo de proyectos a través de una adecuada planificación, que haya cumplimiento de objetivos; agrado en la en organización de las tareas educativas, presencia de trabajo en equipo. Ardua comunicación para el control de las actividades por parte del liderazgo, capacidad suficiente del control de acciones, liderazgo competente en el control de tareas.

El éxito de una gestión educativa depende en diferente medida, de ciertas habilidades y aptitudes físicas mentales, así como de determinados factores sociales, ambientales y pedagógicos. Sin embargo, aún cuando el docente pudiese tener salud física y mental, bienestar social y condiciones ambientales adecuadas, sino conoce un programa de

liderazgo para la gestión educativa, serán vanos los esfuerzos que realice para el logro de una adecuada gestión educativa.

Para la elaboración del programa de liderazgo nos apoyaremos en base a las Teorías del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard y la Teoría de la Gestión Educativa Conceptual de Carr.

La Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard, pone énfasis en la necesidad de superar a la competencia, les dejaría saber a los miembros que se espera de cada uno, y cosas por el estilo.

El líder consideración, por otro lado, encontrará tiempo para conversar con los miembros del grupo, ser amable y accesible, ayudarle al subordinado con sus problemas personales, defenderlos, etc.

Mientras que la Teoría de la Gestión Educativa Conceptual de Carr, sostiene La gestión educativa debe responder con acciones que propicien el intercambio, la cooperación y el respeto a la diversidad de las relaciones interpersonales. Por ello es importante realizar la presente investigación ya que los actores no están en igualdad de condiciones, con respecto a otro sin referirse a la represión o rechazo sino a partir del flujo de acciones.

La gestión implica la asimetría de los que proponen y toman las decisiones son respecto a las que asumen, es decir, se acepta que no hay igualdad de autoridad entre un directivo y un docente. No olvidemos,

“la calidad comienza con el liderazgo y el aprendizaje del liderazgo empieza con el conocimiento de las acciones disponibles”.²⁴

Es importante el sustento científico de esta Teoría porque implica al valor educativo de los procesos, porque la gestión tiene que ver con la planificación, la forma en que se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas, así como el control y evaluación de los complejos procesos educativos y que constituyen la institución para lograr el propósito formativo de los individuos.

3.2.3. Diseño

El programa de liderazgo será trabajado en base a las siguientes estrategias:

1. Seminario “Motivación”.
2. Trabajo en equipo: “Planificación, organización y control”.
3. Debate: “La gestión educativa en las actividades”.
4. Estudio de caso “La importancia de la gestión educativa”.

3.2.4. Desarrollo

Cada una de las estrategias será desarrollada con la participación de todos los docentes a través de seminarios, debates, etc., ya que estos aspectos permitirán a los docentes aplicar un liderazgo adecuado que los docentes participen activamente en el desarrollo de proyectos a través de

²⁴ GALARZA Minaya, Tito. *Principios de recursos humanos para la creatividad y la innovación*. Pág. 44

una adecuada planificación, que haya cumplimiento de objetivos; agrado en la en organización de las tareas educativas, presencia de trabajo en equipo. Ardua comunicación para el control de las actividades por parte del liderazgo, capacidad suficiente del control de acciones, liderazgo competente en el control de tareas.

3.2.5. Evaluación

Las actividades y estrategias serán evaluadas al inicio del desarrollo de cada una de las estrategias, luego se evaluará durante el proceso intermedio, y finalmente se hará una última evaluación al concluir la estrategia teniendo en cuenta la participación activa década uno de los docentes y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

3.3. MODELO TEÓRICO:

Programa de liderazgo para mejorar la gestión educativa.



CONCLUSIONES

- En su mayoría, con más del 80% de los encuestados respondieron nunca los docentes logran participar activamente en el desarrollo de proyectos, nunca trabajan en equipo y que la comunicación es escasa, dando como resultado un problema para la investigación.
- Para este problema de investigación proponemos elaborar un programa de liderazgo.
- Con la aplicación del programa de liderazgo se mejorara la gestión educativa de la Institución Educativa Kenneth E. Hagin.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directores y colegas de las instituciones educativas que deben aplicar el programa de liderazgo y la propuesta expuestos en esta tesis, para que sean valorados y adaptados a los diferentes escenarios educativos que presenten similar problemática.
2. La propuesta del programa de liderazgo debe servir como elemento motivador a otros educadores de otras instituciones educativas, para desarrollar nuevas propuestas y alternativas para mejorar la gestión educativa.
3. El director de la Institución Educativa kenneth E. Hagin debe aplicar el programa de liderazgo para mejorar la gestión educativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Fe y Alegría. (s/f). Estrategias metodológicas. Lima - Perú. Pág. 7
- ALMEYDA Tarazona, José A. y Orlando Almeida Saénz. (2004). Novedoso manual de administración y supervisión educativa. Editorial EDIGRABER. Lima-Perú. Pág. 11
- La transformación de la gestión educativa. Entre el conflicto y el poder.
- <http://educar.jalisco.gob.mx/16/16Lya.html>
- Gestión educativa eficaz, ética, descentralizada y con participación de la ciudadanía <http://pen.cne.gob.pe/upload/RESULTADO7.doc>
- CHIRINOS de Delgado, Carmen. Sistemas y modelos de calidad. Pág. 5
- GALARZA Minaya, Tito. Principios de recursos humanos para la creatividad y la innovación. Pág. 44
- FARRO custodio, Francisco. (2003). Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total. Editorial Centros de Proyección Cristiana. Lima-Perú.
- ANTEZANA Abarca, M.C.S.; Nicolás C.A... (2003). Modelo europeo de la calidad educativa. Dictado en la Universidad Católica de Santa María: NCA Consultores S.A.C. Arequipa. Pág. 19
- GARCÍA Cruz, Rene; Portilla Valdivia, Arturo. (2006). Dirección y gestión de instituciones educativas. Universidad Nacional San Agustín. Pág. 103
- CORNEJO y Rosado, Miguel Ángel. (1995). Excelencia: la Nueva Competencia. Liderazgo y Calidad Total, los Retos de Nuestro Tiempo. 4ta Ed. México: Grad. S. A. de C. V. Págs. 129-132

- ANDERSON, Lester. (s/f). El liderazgo de la institución Escolar. Liderazgo y Gerencia. En Administración Educativa I. Consorcio de Centros Educativos Católicos del Perú. Pág. 63.
- FARRO Custodio, Francisco. (2003). Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total: Centros de Proyección Cristiana. Lima-Perú.
- CRUZ, José. Educación excelencia, autoestima, pertenencia y T.Q.M. Colecciones Siglo XXI. Pág. 80
- CARRIZALES, Raúl; Líder ganador. Pág. 4
- Ministerio de Educación. (2007). *Gestión educativa*.
<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-133476.html>
- VELARDE Canaza, César. *Sistemas y modelos de calidad*. Pág. 9
- GARCIA Cruz, Rene; Portilla Valdivia, Arturo. *Dirección y gestión de instituciones educativas*. Pág. 103
- BLASQUEZ Quintana, Carmen. Estrategias para el aprendizaje en el marco metacognitivo. Edit. UPCH. Lima 2001 Pág. 25
- MONROY Gallegos, Samuel. (2007). *Didáctica en docencia superior*. Arequipa-Perú: Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez. Pág. 225
- ORTIZ Ocaña, Alexander Luis. *Enseñanza para la comprensión: Estrategias pedagógicas para el desarrollo de habilidades y procesos del pensamiento*. www.proyecto-cas.iespana.es Recuperado el 25 de octubre, 2008.
- VARGAS Rodríguez, Mario. (2004). *Seminario de investigación*. Perú: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Pág. 54.

ANEXOS

CUESTIONARIO APLICADO A LOS DOCENTES

Estimado colega;

A continuación le presentamos una serie de preguntas de las cuales deberá marcar una sola respuesta que considere correcta.

1. ¿Los docentes logran participar activamente en el desarrollo de proyectos?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
2. ¿Existe cumplimiento de objetivos propuestos en la institución?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Nunca
3. ¿Los docentes muestran agrado por la organización de las tareas educativas?
 - a) Siempre
 - b) A veces

c) Nunca

4. ¿Los docentes trabajan en equipo sobre cualquier actividad en la I.E.?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

5. ¿Existen docentes que trabajan para su propio beneficio?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

6. ¿En su institución educativa la comunicación es escasa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

7. ¿Se informa oportunamente de las actividades que se desarrollan en su institución educativa?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

8. ¿Es adecuada el control de las actividades por parte del liderazgo?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

9. ¿Los lideres muestran capacidad suficiente en el control de acciones?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

10. ¿El liderazgo realiza oportunamente el control de las tareas educativas?

a) Siempre

b) A veces

c) Nunca

Gracias por su colaboración