



UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”

ESCUELA DE POSGRADO



FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN

SECCIÓN DE POSGRADO – UNIDAD DE MAESTRÍA

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10817, MARAYHUACA, DISTRITO DE INKAWASI, PROVINCIA DE FERREÑAFE 2015.

TESIS

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

AUTORES:

Bach. DE LA CRUZ CARLOS, BENITO

Bach. BERNILLA CAJO, PABLO

LAMBAYEQUE – PERÚ – 2017

LIDERAZGO DIRECTIVO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTION INSTITUCIONAL
DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 10817, MARAYHUACA, DISTRITO DE
INKAWASI, PROVINCIA DE FERREÑAFE 2015.

PRESENTADA POR:

BENITO DE LA CRUZ CARLOS
AUTOR

PABLO BERNILLA CAJO
AUTOR

DR. RAFAEL GARCÍA CABALLERO
ASESOR

APROBADA POR:

Dr. MANUEL OYAGUE VARGAS
PRESIDENTE DEL JURADO

M.Sc. MIGUEL ALDFARO BARRANTES
SECRETARIO DEL JURADO

Dr. MANUEL BANCES ACOSTA
VOCAL DEL JURADO

DEDICATORIA

A Dios,

Por darme la fortaleza
y paciencia en el
camino de formación y
desarrollo permanente
como persona y
profesional de bien.

A mi padre ALEJANDRO,
Que desde un lugar especial ilumina
mi camino.

A mi madre AURELIA,
Por su amor, comprensión y
orientación permanente.

A mis hijos:

Sandra, Jorge,
Gustavo y Erick

Quienes constituyen mi
motivación permanente, fuente
de emociones que magnifican mi
compromiso de crecimiento
personal permanente.

Benito

DEDICATORIA

A Dios,

Por darme la fortaleza
y paciencia en el
camino de formación y
desarrollo permanente
como persona y
profesional de bien.

A mi padre ALEJANDRO,
Que desde un lugar especial ilumina
mi camino.

A mi madre AURELIA,
Por su amor, comprensión y
orientación permanente.

A mis hijos:

Sandra, Jorge,
Gustavo y Erick

Quienes constituyen mi
motivación permanente, fuente
de emociones que magnifican mi
compromiso de crecimiento
personal permanente.

Benito

DEDICATORIA

A Dios,

Por guiarme por el camino de la superación, dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante y enfrentando las adversidades presentadas.

A mi madre ROSA,

Quien desde un lugar especial ilumina mi camino de desarrollo personal y formación profesional.

A mis hermanos:

Roque Joaquín, Evaristo, Miguel, Mauricio y Margarita; por su apoyo incondicional, su cariño y por confiar en mi persona.

PABLO

AGRADECIMIENTO

A los docentes del Programa de Maestría de la Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo" por su labor orientadora en el fortalecimiento de nuestras competencias profesionales y de manera especial a nuestro Asesor Dr. Rafael García Caballero por compartirnos su conocimiento en el campo de la investigación científica que nos ha permitido cristalizar el presente trabajo de investigación.

Benito - Pablo

ÍNDICE

Pág.

RESUMEN

ASBTRAC

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

1.0 ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación 17

1.2 Evolución Histórico Tendencial del Objeto 28

1.3 Características del problema 37

1.4 Metodología 41

CAPITULO II

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes 44

2.2 Liderazgo directivo 46

2.3 Teoría transaccional 48

2.4 Teoría del liderazgo transformacional 50

2.4.1 Dimensiones del liderazgo transformacional 52

2.5 Trabajo en equipo 54

2.6 Gestión institucional 58

2.6.1. Proceso de gestión institucional 62

CAPITULO III

3.0 ANÁLISI E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis e Interpretación de la encuesta a docentes 68

3.2 Estrategias de liderazgo directivo 80

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

RESUMEN

El problema a abordar en la presente investigación, es establecer la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional en la Institución Educativa N° 10817 del caserío de Marayhuaca, distrito de Incahuasi.

La hipótesis a probar fue: “Liderazgo Directivo y su Incidencia en la Gestión Institucional de la Institución Educativa N° 10817, Marayhuaca, Distrito de Incawasi, Provincia de Ferreñafe 2015.

El liderazgo directivo influye significativamente sobre el clima institucional de la I.E. N° 10817, del caserío Marayhuaca distrito de Incahuasi”.

La muestra de estudio para evaluar el clima organizacional estuvo conformada por los 15 docentes que conforman la comunidad magisterial Institución Educativa N° 10817 del caserío de Marayhuaca, distrito de Incahuasi.

Del procesamiento de los datos obtenidos de la aplicación de las encuestas de liderazgo directivo y clima organizacional, se obtuvo información que demostró la influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional, esto se corrobora con el valor de la prueba de hipótesis chi cuadrada con un valor 7,500 muy superior al valor estándar que es de 3,841; para grado de libertad 1.

Palabras clave:

Liderazgo, clima organizacional, desempeño directivo, motivación, participación, reconocimiento.

ABSTRACT

The problem to approaching in the present investigation is establishes the influence of the managerial leadership in the climate organizacional in the Educational Institution N° 10817 of Marayhuaca's hamlet, Incahuasi district.

The hypothesis to trying was: " The managerial leadership influences significantly the institutional climate of the I.E. N° 10817, of the hamlet Marayhuaca Incahuasi district ".

The sample of study to evaluate the climate organizacional was shaped by 15 teachers who shape the community magisterial Educational Institution N° 10817 of Marayhuaca's hamlet, Incahuasi's district.

Of the processing of the information obtained of the application of the surveys of managerial leadership and climate organizacional, there was obtained information that demonstrated the influence of the managerial leadership in the climate organizacional, this corroborates with the value of the test of hypothesis chi squared with a value 7,500 very superior to the standard value that is of 3,841; for degree of freedom 1.

Key words

Leadership, climate organizacional, managerial performance, motivation, participation, recognition.

INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas y la calidad de las mismas son importantes en el desarrollo de las organizaciones de todo tipo, partiendo desde las más sencillas e informales formas de interacción de las personas en el hogar, grupo de amigos llegando hasta las esferas del contexto laboral y académico.

En el contexto de nuestro país la educación afronta problemas en sus diferentes dimensiones y niveles de ejecución y los factores causantes de la problemática son diversos que se pueden ser de carácter político, económico, socio-cultural, geográfico-contextual, entre otros

La problemática educativa en el contexto nacional tiene matices similares al contexto local presentándose las siguientes características:

Campo Pedagógico

- a) Directivos que cumplen labores netamente administrativas descuidando la función pedagógica.
- b) Limitaciones en aplicación de estrategias metodológicas cooperativas y colaborativas.
- c) Docentes que no contextualizan la planificación curricular.
- d) Bajo rendimiento académico de los estudiantes
- e) Falta de disponibilidad de recursos de tecnologías de información y comunicación para el desarrollo de actividades pedagógicas.

Campo Administrativo

- a) Falta de compromiso con los objetivos y metas institucionales por parte del equipo docente.
- b) Gestión de recursos humanos, materiales y financieros inadecuados.

- c) Falta de mantenimiento adecuado de la infraestructura educativa, situación que agregado a las condiciones climatológicas del lugar viene generando serios daños en el local escolar.
- d) Participación limitada de estudiantes y padres de familia en la gestión institucional.
- e) Inexistencia de planificación administrativa, supervisión y monitoreo.
- f) Documentos de gestión desactualizados y descontextualizados.
- g) No se genera espacios y estrategias de integración de los padres de familia al proceso educativo.

Campo socio-cultural

- a) Bajo nivel educativo de padres de familia, lo que limita su participación en los proceso que implica la educación de sus hijos desde la escuela.
- b) Priorización de actividades agropecuarias para todos los integrantes de la familia.
- c) Falta de liderazgo comunitario de la directora.
- d) Asistencialismo de gobierno nacional y local
- e) Ausencia de desarrollo de proyectos productivos y planes de desarrollo económico sostenible.

De la problemática caracterizada se ha podido priorizar gestión institucional.

La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna situación o para alcanzar un fin determinado.

Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y eslabón

intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar.

Mintzberg (1984) y Stoner (1996) asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El concepto gestión tiene al menos tres grandes campos de significado y de aplicación. El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo determinado por personas. Es decir, está en la acción cotidiana de los sujetos, por lo que se usan términos comunes para designar al sujeto que hace gestión, como el gestor, ya sea como rol o función, y a la acción misma de hacer la gestión: gestionar.

El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o para explicar tales fenómenos.

En este terreno, la gestión es un objeto de estudio de quienes se dedican a conocer, lo que demanda la creación de conceptos y de categorías para analizarla.

Investigar sobre la gestión es distinguir las pautas y los procesos de acción de los sujetos, a través de su descripción, de su análisis crítico y de su interpretación, apoyados en teorías, hipótesis y supuestos.

Por efecto, se han generado términos especializados que clasifican las formas de hacer y de actuar de los sujetos; de ahí surgen las nociones de gestión democrática, gestión administrativa y gestión institucional, entre otras.

El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y para hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; es eficaz, porque logra los propósitos y los fines perseguidos, y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan.

Estas nuevas formas de actuación se pueden construir a partir de la reflexión de los sujetos sobre su propia acción (lo que expresa autonomía y capacidad de auto transformación); el diseño y la experimentación de formas renovadas de acción basadas en el conocimiento producido por la investigación (lo que supone procesos de formación y aprendizaje); y la invención de nuevas formas de acción sustentadas en la generación de herramientas de apoyo a la acción (lo que exige la difusión y el desarrollo de competencias para su uso). Gracias al proceso de innovación de la gestión, se han generado conceptos que detonan una actuación distinta de los sujetos.

La gestión en el campo educativo se ha clasificado, para su estudio, en tres categorías de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica, las cuales se representan en el gráfico siguiente:

En el contexto rural del distrito de Inkawasi, distrito andino donde se circunscribe la institución educativa N° 10817, la participación de los padres de familia tiene características peculiares, influenciados por la realidad social, geográfica y económica, a ello se añade las limitaciones en el dominio y práctica de competencias de liderazgo comunitario de quienes dirigen las organizaciones, especialmente de los profesionales que dirigen las instituciones educativas, quienes enmarcan su desempeño en el cumplimiento de funciones y responsabilidades administrativas, dejando de lado la apertura y generación de espacios y estrategias que sensibilicen la participación de los padres en el aporte y toma de decisiones en los procesos de planificación del trabajo al interior de las instituciones educativas.

En el proceso administrativo en la I.E. N° 10817 del caserío Marayhuaca, distrito de Inkahuasi, se observa deficiencia en la gestión institucional, que se manifiesta en:

El problema se determinó como: ¿De qué manera la aplicación de un Programa de liderazgo directivo mejorará la gestión institucional de la Institución Educativa N° 10817 del caserío de Marayhuaca, distrito de Inkawasi 2015?

Cuyo objeto de estudio es la gestión institucional de la Institución Educativa N° 10817 del caserío de Marayhuaca, distrito de Inkawasi 2015

La presente investigación se justifica porque la eficiencia y efectividad de todo proceso social, y de manera especial el proceso educativo implica la participación activa de todos los agentes involucrados, para ello el modelo de liderazgo del responsable de dirigir la gestión institucional es muy importante, porque de ello dependerá el desempeño de cada uno de los agentes educativos, llámese: padres de familia, estudiantes o docentes.

De otro lado, la presente investigación se ejecuta con la finalidad de poner a disposición de la comunidad educativa, la información técnica y científica básica respecto a la práctica de competencias de trabajo en equipo de la comunidad magisterial de la unidad de investigación, así mismo esta investigación también es útil para conocer, comprender e interpretar la relación entre el estilo de liderazgo directivo y las competencias de trabajo en equipo de los docentes.

Esta investigación aportará en los aspectos científico, educativo y social.

En el aspecto científico, proporcionará a la comunidad magisterial el conocimiento teórico científico sobre el liderazgo directivo en la gestión institucional y su influencia en la práctica de competencias de trabajo en equipo para hacer eficiente los niveles de logro de metas y objetivos en las instituciones educativas.

En lo educativo, ofrecerá la información adecuada para tratar el problema y orientarlo hacia su solución como medio para lograr resultados eficientes en la formación de los estudiantes, asimismo será un complemento teórico de la realidad, para directivos y docentes que laboran en la institución educativa.

Socialmente, la presente investigación ayudará a reconocer las características esenciales de la problemática de liderazgo directivo y su influencia en el desarrollo, fortalecimiento de capacidades y habilidades que configuran la competencia de trabajo en equipo a nivel de las instituciones educativas generando un ambiente modelo de aprendizaje para la comunidad con la que interactúa.

La investigación resulta importante porque servirá para forjar futuros planes que ayuden a mejorar el liderazgo directivo y la participación de los padres de familia en la tarea educativa como una responsabilidad compartida.

El objetivo general es determinar la incidencia del liderazgo directivo y la gestión institucional de la institución educativa N° 10817 del caserío Marayhuaca del distrito de Incahuasi 2015

Los objetivos específicos:

1. Diagnosticar los niveles de liderazgo directivo en la institución educativa N° 10817 del caserío Marayhuaca del distrito de Incahuasi 2015, mediante la aplicación de una encuesta.
2. Elaborar un plan de capacitación sobre cómo mejorar el liderazgo directivo para mejorar las competencias de trabajo en equipo de la comunidad magisterial de la institución educativa N° 10817 del caserío Marayhuaca del distrito de Incahuasi 2015.
3. Relacionar el liderazgo directivo y la gestión institucional de la institución educativa N° 10817 del caserío Marayhuaca del distrito de Incahuasi, mediante la prueba estadística.

La presente investigación se esbozó en tres capítulos. El I Capítulo referido al análisis histórico tendencial del objeto de estudio, en el II Capítulo se presenta el marco teórico que explica el problema desde el punto de vista de las ciencias de la educación y en el III Capítulo se presenta el análisis e interpretación de datos obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes y la propuesta de solución al problema.

Finalmente, se consigna las conclusiones, recomendación y la bibliografía, el trabajo no agota el estudio de la comprensión lectora, el estudio abre nuevos problemas que compromete al autor seguir investigando el tema.

LOS AUTORES.

CAPÍTULO I

1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

El objeto de estudio se ubica en la provincia de Incahuasi, antigua ciudad indígena que debe su nombre a la ciudad de “Inkawasi” que significa “Casa del Inca”, es un distrito ubicado en la provincia de Ferreñafe, en la



región Lambayeque, que aún mantiene la lengua originaria del Perú: el quechua, además de una costumbre, forma de vestir, creencias y fiestas que son únicas.

Este lugar de clima variable, tiene a sus miembros de la comunidad incahuasina repartidos en dos mitades. El primer grupo lo conforman los apellidos Huamán, Leonardo, Lucero, Manayay, Reyes, Tenorio, Vides y Vilcabana. Mientras que los del segundo grupo tienen los apellidos Bernilla, Calderón, Carlos, Céspedes, Purihuamán y Sánchez. Y precisamente según la tradición oral, las familias fundadoras de Incahuasi fueron los Manayay y los Sánchez constituyendo la unión complementaria entre los de arriba y los de abajo, así lo dio a conocer un reportaje de TV Perú.

Cuenta el antropólogo Javier Rivera a TV Perú, en el programa “Costumbres”, que los profesores incahuasinos en los años 70 decidieron hacer un festival escolar con la finalidad de lograr que se refuerce la identidad peruana y esto fue creciendo creándose una institución que administraba el festival durante los 80 y desde los 90 fue adoptado por la Municipalidad hasta hoy en día.

En la artesanía las mujeres antiguamente trabajaban en el telar de cintura o awana, en sus polleras, chullos, vestimenta típica y actualmente están centrados en bolsos, individuales, tapetes, monederos manteniendo la esencia de su tejido que consta de lana de oveja teñido con plantas naturales. Cabe resaltar que los chullos más lo usaban las mujeres solteras antiguamente, que sirven para cubrirse toda la espalda hasta los pies y también para llevar cosas o a los hijos en las espaldas. Ahora se les puede ver más usando la lliclla, un atuendo que va a la espalda desde el cuello hasta los muslos con cintas colgando de múltiples colores.

Es así que Incahuasi muestra alegría en los trajes femeninos donde se aprecia líneas verdes y amarillas fosforescentes que surcan sus mantas y que se matizan con tonos pastel. También portan pañuelos del mismo color adornando sus cabezas, cubiertas con sombreros de paja enrollados en la copa con cintas de colores variados.

SU FESTIVIDAD MÁS IMPORTANTE

El 24 de septiembre celebran las festividades a la Virgen de las Mercedes, lo cual resulta un poco curioso porque no es la patrona del pueblo y no hay precisión desde cuando se le hace estas celebraciones. Su



principal patrona está en el altar, que nunca la mueven, pues si lo hacen, implicaría la destrucción de Incahuasi, según sus creencias. Es así que con el temor de que se acabe el mundo, nunca mueven la imagen y utilizan una réplica. En estas fechas se lleva a cabo el Incahuasi Taki, un festival folklórico que desde hace 35 años la gente acostumbra cantar y bailar.

La iglesia de Incahuasi se caracteriza por ser casi única del país vista desde el punto de vista de la arquitectura religiosa peruana, por su techo de paja que es renovado cada década y por sus columnas helicoidales exteriores.

En el momento que la gente se acerca a rezarle a la Virgen lo hacen arrodillados y al retirarse lo hacen sin darle la espalda y continúan arrodillados.

Las mujeres con su colorida vestimenta que la caracteriza como incahuasina, comienza sus labores del día como hilar, ordeñar la vaca, desgranar el choclo, preparar las cachangas para el desayuno, el cual consta de tortillas a base de harina de trigo cultivado sin pesticidas, libre de conservantes y con un poco de sal, se le puede denominar el pan orgánico del ande.

INCAHUASI

Capital: Incahuasi.

Creación: Fue creado el 17 de febrero de 1951, según Ley N° 11590

Ubicación: Se encuentra ubicada en la parte noreste del departamento a lo largo de la cuenca media alta del río La Leche, entre los paralelos 6° 05' 00" y 6° 24' 30" latitud sur y



los meridianos 79° 16' 10" y 79° 30' 00" de longitud oeste, presentan alturas que van de los 310 a 4,000 metros sobre el nivel del mar. La superficie es de aproximadamente 41,735 hectáreas, tiene 79 centros poblados rurales con categoría de caseríos.

Límites: Norte: Distrito de Kañaris. Sur: Distrito de Pítipo. Este: Querecotillo y Miracosta en el Dpto de Cajamarca. Oeste: Distrito de Salas.

El clima predominante es el típico de los valles de la vertiente occidental de los Andes

Temperatura: La temperatura media anual varía entre 12° a 17° C.

Recursos Naturales:

Se localizan en las márgenes del río Moyán con mayor predominancia en la zona de puna alta, donde la flora y la fauna son excelentes condiciones.

Flora:

Existen bosques, arbustos, árboles y plantas medicinales (toronjíl, manzanilla, romero, lauchi, uña de gato, culén, matico, etc.)

Fauna:

Entre las principales variedades sobresalen: sajino, venados, perdiz, pava aliblanca, iguanas, culebras verdes, etc.

Folklore:

El folklore tradicional aún se conserva.

El huayno y la marinera son sus bailes típicos. Son usuales las danzas, los cantos interpretados con alegría y sentimientos con ocasión de las festividades religiosas, cívicas o festividades folclóricas (El Taking).

En cada caserío se celebran fiestas religiosas, que en mucho de los casos en honor al patrón del lugar, las mismas que concentran a su población y a la de los pueblos aledaños para el acto celebratorio, por lo general cada fiesta tiene un periodo de duración de 3 a 4 días.

ORIGEN ETIMOLÓGICO:

El nombre de Incahuasi deriva de dos voces quechuas: Inca = Rey; Huasi = Casa, lo que uniendo ambas voces significa casa del soberano. Según versiones dan cuenta que el Inca en sus viajes a Cajamarca a Quito

(Ecuador) hacia un alto en este lugar para descansar, así lo demuestra una red de caminos que aun con el transcurrir del tiempo permanece imborrable hasta nuestros días.

SITUACIÓN POLÍTICA:

El Distrito de Incahuasi teniendo como capital el mismo nombre, fue elevado a la categoría de Distrito, según ley 11590 del 17 de febrero de 1951. Actualmente cuenta con 6 Centros Poblados y más de 6 Comunidades Campesinas.

ALCALDE: Manayay Lucero Cesar Martans

LAS COSTUMBRES Y TRADICIONES

Incahuasi, es una comunidad que aún conserva sus ancestrales costumbres lo cual se ve manifestada en sus policromadas vestimentas cual acuarelas propia de los celajes andinos que solo se ve en los cielos con vida de nuestras serranías, con dominio del idioma quechua o "Runa Simi" proveniente de la zona del Cusco como resultado de los famosos "Mitimaes" cuando el imperio Incaico conquistaba a los nortños.

También se conserva aún "LA MINGA" que es un acto celebratorio a la siembra y cosecha. La costumbre de los velatorios, matrimonios y bautizos. El curanderismo y la brujería son muy utilizados por los pobladores y lo practican en la laguna de Tembladera.

EL PEDIMIENTO

Consiste en buscar la unión de una pareja, que el padre del interesado va Acompañado de familiares, a la casa de la Señorita a conversar con sus padres, llega como una visita sin sospecha de los padres de la señorita, con sus costumbres que consiste en llevar llonque, dicha conversación inicia con una

media de llonque hasta que tomen 3 botellas al máximo según la reacción del padre de la señorita.

Si en la primera visita no tuvo éxito, el joven vuelve por segunda vez con sus padres con la misma costumbre de ofrecer 3 botellas de llonque como máximo, incluyendo el mismo diálogo.

Luego se realiza una tercera visita se realiza los mismos ofrecimientos, si esta visita tuvo éxito entonces se procederá a una cuarta visita donde ya se concentrarán conjuntamente con sus padrinos para quedar la fecha de la boda aquí se presenta una costumbre importante.

Que el novio coja una vela en la palma de su mano sin caerlo hasta que Termine la vela sin hacerlo caer, si la vela cae le dan otro castigo, terminada la conversación determinan la fecha de la boda e invitan a los familiares más cercanas de la pareja.

WARMI MASKAY (matrimonio)

Se van la pareja en forma legal, se hacen registrar en Registro Civil este Puede ser en el mismo Consejo o en domicilio y se invita a los familiares de la pareja y estos van con sus vestimentas típicas propios de la zona, aquí usan palabras de ambas partes de los padres y padrinos de la joven, hay costumbres como:

Intercambio de aros.

📖 En algunos casos la vestimenta de la novia es proporcionada por los padrinos.

📖 Se da la gastronomía el primer día por el padre del novio.

📖 El segundo día la gastronomía es dada por el padre de la novia.

📖 Luego en el segundo día después del desayuno se lleva a la novia bailando todo el camino hasta la casa del novio.

📖 Luego la hora del almuerzo se realiza la despedida con baila y la novia

Se queda en la casa del novio.

📖 Se da las respectivas costumbres de agradecimiento en los padrinos que

Consiste en 6 cuyes a c/u, una gallina a c/u, tortillas, cancha, camote, Papa, mote, olluco, arroz, etc. Preparadas y deliciosas.

CORTE DE PELO

Los padres del niño de ponen de acuerdo con los padrinos y citan una fecha para la minka de corte de pelo, mayormente de 2 años en adelante. Los padrinos invitan a sus conocidos para dicha ceremonia, el acto consiste De la siguiente manera:

- Cuando estén todos los invitados el padrino se encarga del ahijado de Colocarlo a la mesa para realizar en corte.
- Previo a este acto toma la palabra el padrino y los invitados empiezan a Brindar con llonque.
- Empieza el corte, la madrina invita a los familiares y amigos del ahijado A cortar con todas las invitadas mujeres empezando por el lado derecho Hasta la mitad, cada una de estas mujeres dejarán una suma de s/ 10.00 a S/ 15.00.
- Luego empieza el padrino invita a los familiares y amigos mayores del ahijado a cortar con todos los invitados varones a cortar, del lado Izquierdo dejando una suma de s/ 20.00.

- Luego el padrino se encarga de coger el plato de dinero primero de las mujeres, se cuenta la cantidad recaudada y se entrega al padre; los mismo se hace con el plato de dinero de los varones.
- Luego se ofrece a una ceremonia gastronómica, bendicen la comida designado por el padrino a una persona, luego se comparte dichos alimentos; concluido esto empieza el baile hasta el amanecer.
- El siguiente día el pelo del niño es llevado a un lugar seguro para ser guardado en un tuyu o chupaya por el padre y los padrinos bailando.

MOLIENDA DE CAÑA

El primer día es el corte de caña, luego se traslada la caña al trapiche, con los minka del lugar se inicia la molienda con la yunta todo el día, el guarapo es depositado en un túnel (recipiente) lleno el túnel se deja que fermente un aproximado de 8 a 10 días, una vez fermentado se procede a hervir en un alambique (cilindro+columna+gallinazo+serpentina) de aquí sale el cañazo para el consumo de la comunidad y la población en general.

CHANCACA

La Tapa de dulce de caña, que sirve para el consumo de la población, es utilizada para endulzar el café en vez de azúcar.

1. Primero se muele la caña en un tanque con la yunta, luego se hierve directamente en un perol de 12 latas para un aproximado de 5 tongo, cada tongo tiene 8 tapas en un total hay 40 tapas de dulce.
2. Para hervir y adquirir este dulce se hierve un aproximado de 8 – 10 horas para su distribución en los moldes, tiene que estar en el punto de cocimiento y luego se enfría para distribuir al molde.

CURANDEROS

Son personas que trabajan con el uso de la cartomancia usando los artes De sus mesas curanderos, para ello se utiliza magia: Blanca, roja, negra. El maestro curandero es buscado por personas que requieren sus servicios de curaciones, hechicería, guayanchí y florecimientos.

El maestro traslada sus artes y a los pacientes a donde se realizará su trabajo con su mesa extendida y utilizan: Cananga, agua florida tabaco, perfumes, llonque, azúcar blanca, lima, clavel, maíz blanco, guachuma, etc.

También contrata al apoyo de dos rambadores (ayudantes) y estos cumplen la función de limpiar con los artes y absorben los remedios preparados por el maestro por la nariz, la cantidad indicada por el maestro, su trabajo se realiza desde las 10.00 de la noche hasta las 4.00 de la madrugada, algunos de los maestros recomiendan una dieta alimenticia de 24 horas, durante esta dieta no consumen aliños y aderezos y no botar al suelo los alimentos, si no cumple con estas recomendaciones no hace efecto.

TEÑIDO DE LA VESTIMENTA DE LA ZONA

Consiste en teñir los tejidos de la lana de oveja de diversos colores como Blanca y marrón para un resultado de color negro, los procedimientos para teñir Son:

- 1) Los materiales a utilizarse son: Chilca, andanza, aliso, taya, zunic, son materiales para el proceso de hervir a una duración de 1 – 2 horas
Aproximadamente según el fuego.
- 2) Una vez llegado el punto de teñido se deja enfriar de un día para otro, después se lleva a un puquio (manantial) en un lugar adecuado

que obtenga: Sombra y que el manantial sea pura sin tierra y de color negro, se hace un hueco a una profundidad según la cantidad del teñido con todo su ingrediente hervido y se tapa con hojas de aliso por espacio de 6 a 7 días, luego se saca y se lava y después se usa ya sea para venta o uso personal.

ESTIVIDADES:

Religiosa el Taking en honor a virgen de las mercedes, realizándose del 21 al 25 de septiembre Festividad religiosa en honor al patrón sagrado corazón de Jesús en el C.P.M. de uyurpampa, realizándose del 5y 6 de noviembre Festividad religiosa en honor a santa rosa de lima en el caserío de amusuy, realizándose del 29 al 31 de agosto. V Festividad religiosa san Juan Bautista en el C.P.M de canchachalá realizándose los días 23 al 25 de junio.

FIESTA RELIGIOSA (NIÑO REYES)

Esta festividad es realizada en el Caserío de Totorá, los días 5 y 6 de enero.

Para celebrar esta festividad los mayordomos se dividen por dos grupos y el que encabeza para dirigir estos dos grupos se les llaman cabezorios. Los cabezorios se encargan de 12 a 15 mayordomos y se reúnen para ver quién de los dos grupos se encargará de realizar la festividad concerniente a cada año. Esas personas se comprometen bajo acta a realizar dicha festividad hasta que fallezcan.

Todos los mayordomos y los cabezorios se ponen de acuerdo, para exhibir los platos típicos preparados por ellos mismos y invitan al Presidente de la Comunidad, Cura (Sacerdote), Alcalde, Gobernador, Juez.

Los días de la festividad por la noche se reúnen todos los mayordomos en la casa del cabezorio para dejar su colaboración y ofrendas (llonque, chicha y velas) de acuerdo a la relación; se hace un pequeño brindis y en la frente de la iglesia tocan la dulzaina al día siguiente se dirigen a la localidad de Totorá a comer la cabeza de carnero, luego regresan por la tarde al caserío en su totalidad para que se realice la festividad religiosa.

A las 4.00 p.m. se reúnen en la casa del cabezorio para adornar el Niño Reyes al golpe del baile (danza de los negros), luego se trasladarán a la iglesia, colocada la imagen en su lugar y luego los mayordomos llevan a sus invitados cada uno a sus casas para atenderlos

El día 6 las 8.00 a.m. todos los mayordomos y devotos y los negros llegan a la misa, ellos se quedan hasta las 12.00 m. y cada mayordomo lleva a sus invitados a sus casas para darle comida.

A las 3.00 p.m. se da la corrida de los 3 caballos (se llama por costumbre río blanco) conducidos por las autoridades como: Alcalde, Presidente de la Comunidad, Gobernador o/y Juez. Luego cada mayordomo invita a las autoridades: Llonque y chicha.

El día siguiente todos los mayordomos y devotos se reúnen en la casa del cabezorio y comen su fiambre (comida) y se dirigen a la comunidad de Totorá tocando la dulzaina a punto de Carnaval.

CONTEXTO DE LA INSTITUCION EDUCATIVA N° 10817.

La Institución Educativa de Inicial, Primaria y Secundaria N° 10817, se encuentra ubicado en el caserío Marayhuaca, Distrito de Incahuasi, Provincia de Ferreñafe, Región Lambayeque.

Hasta el año de 1973, los pobladores del sector Marayhuaca conscientes de la necesidad de la educación enviaban a sus hijos a estudiar al caserío de Uyurpampa, para ello los estudiantes tenían que caminar un aproximado de dos horas.

Dada la situación descrita anteriormente, es que un grupo de moradores dirigidos por Don Julio Sánchez, Patricio Sánchez Vides y Sebastián Bernilla Cajo, inician las gestiones para la creación de una institución educativa en Marayhuaca para atender la demanda educativa y evitar caminatas y riesgo para los estudiantes del caserío y lugares aledaños.

Después de dos años de funcionamiento a cargo de pobladores de la comunidad, en el año de 1975, como fruto del esfuerzo de los moradores en agilizar las gestiones a través de la R.D. N° 00048 se crea oficialmente la Institución Educativa N°10817 del caserío de Marayhuaca, desempeñándose como primer profesor y director, el profesor Juan Morales Parraguez.

Dado el crecimiento de la población y la necesidad educativa, a través de la R.D. N°1989-2001 CTAR-LAM/ED se reactiva la ampliación del nivel Secundario.

En la actualidad la institución brinda los servicios educativos en los niveles de educación Inicial, primaria y secundaria y además cuenta con una moderna infraestructura Educativa, atendiendo una población escolar de 265 estudiantes y contando con una plana de 17 docentes.

La institución cuenta con una infraestructura moderna, con ambientes suficientes para servicios administrativos y labores pedagógicas: 02 ambientes para dirección, 01 sala de profesores, 02 ambientes para almacén, 12 aulas, 01 biblioteca, 02 laboratorios, 02 aulas de innovación, servicios higiénicos, 01 loza deportiva.

1.2. Evolución histórico tendencial del objeto de estudio.

Gómez, L. (2011) La psicología organizacional antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Cuevas, j. (2010) Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial.

Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran número de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concretó con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Beta para iletrados.

Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral.

Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

“Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.”

Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin con su trabajo

Espacio Vital, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio. Sugiere Lewin “la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Así, “Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada Teoría sistémica en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera

integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo. Esta integración podría producirse a través de los roles que es la función que cumple dentro de un sistema social, los status que es su ubicación en la sociedad y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.”

Edel, R. et al. (2007). El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma.

Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”

Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

Escuela de la Gestalt. Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos:

Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este

acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento
- c) Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en
- d) función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El enfoque de Gestal menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. (...) Al respecto “Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provoco que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).”

De tal modo, la percepción dada en este entorno en particular influye de manera negativa en el comportamiento de un empleado, ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar iniciativa en el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo y de innovar y potenciar su desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma.

Escuela Funcionalista. Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brown. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (...), los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.

Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Para Bronislaw, el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos.

Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Brunet (2011) Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

En América latina y Caribe, entre los años treinta, el clima institucional se manifiesta según los estudios de Hawthorne se abre la primera crisis de la noción taylorista de organización hasta ese momento predominante en la investigación. La escuela de las Relaciones Humanas capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo,

y la yuxtapone a la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles).

Entre los años sesenta y primeros setenta. Estando ya legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de desempleo y hospitales. La preocupación fundamental es cómo medir el clima. Este desplazamiento del interés hacia lo metodológico se sustenta en un consenso relativamente extendido sobre la medición del clima; cuestión que permite abandonar las metáforas de “ambiente”, “contexto organizacional” o “atmósfera”, como también la labor teórica requerida para su conceptualización. Por ejemplo véanse las siguientes tres definiciones.

Los estudios de clima comenzaron a mediados de los ochenta y viene definida por una fuerte crisis epistemológica y teórica. Su centralidad en la agenda es puesta en discusión por el surgimiento de los estudios de cultura organizacional y con la crítica a las técnicas cuantitativas durante la “guerra de los paradigmas”.

En el Perú, el Clima Institucional es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros en la escuela. Este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia de la institución padre de familia de la institución educativa y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable o adecuado es fundamental para un funcionamiento adecuado es fundamental para un funcionamiento eficiente de la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa

En la región Lambayeque, en las instituciones educativas públicas se suele presentar un clima laboral inadecuado, donde las relaciones entre compañeros de trabajo son tensas que no les permiten interactuar armoniosamente; todo ello se le atribuye a la insatisfacción que tienen los colaboradores con respecto a su centro de labores.

En el contexto rural del distrito de Inkawasi, distrito andino donde se circunscribe la institución educativa N° 10817, la participación de los agentes educativos tiene características peculiares, influenciados por la realidad social, geográfica y económica, a ello se añade las limitaciones en el dominio y práctica de competencias de liderazgo comunitario de quienes dirigen las organizaciones, especialmente de los profesionales que dirigen las instituciones educativas, quienes enmarcan su desempeño en el cumplimiento de funciones y responsabilidades administrativas, dejando de lado la apertura y generación de espacios y estrategias que movilicen la participación de los agentes educativos en el aporte y toma de decisiones en los procesos de planificación del trabajo en las instituciones educativas.

- En los procesos de gestión institucional y de manera específica en los indicadores del clima institucional de la I.E. N° 10817 del caserío Marayhuaca, distrito de Incahuasi, se observa:
- Limitaciones en la puesta en práctica de un liderazgo directivo democrático, participativo y motivador.
- Falta de estímulo al desempeño destacado de la comunidad magisterial.
- Insatisfacción de trabajadores y padres de familia por incumplimiento en ejecución de acciones planificadas.

- Muestras de desatención en el cuidado del patrimonio institucional.
- Limitaciones en el compromiso participativo de algunos trabajadores en las actividades institucionales y comunales.
- Falta de equidad en la distribución de responsabilidades.
- Toma de decisiones poco consensuadas y unilaterales.

Es por esto se desarrolla el presente trabajo de investigación, cuyo objetivo principal es determinar la influencia del liderazgo directivo en el clima institucional de la I.E.N° 10817, del caserío Marayhuaca distrito de Incahuasi, provincia de Ferreñafe, región Lambayeque.

1.3 Características del problema

En la actualidad estamos a principios del siglo XXI. Muchas cosas en nuestra sociedad han variado, la ciencia se desarrolla vertiginosamente y las aplicaciones de sus resultados se realizan en el transcurso de pocos años y aun de menos tiempo.

Las comunicaciones han sobrepasado todo lo inimaginable. No somos capaces de emplear eficientemente todo lo que nos brinda y mucho menos de analizar todo el volumen de información que sobre una sola área del conocimiento se acumula -digamos – en Internet ya la información, al igual que otros campos, se ha globalizado, se ha hecho patrimonio de una parte de la humanidad, pues aún queda otra parte que demorará años en darse cuenta de que ésta existe. (Pedro y Rolo: 1998)

Todo ello se debe a que estamos en un mundo globalizado. Desde este punto de vista no estamos aislados, lo que nos obliga a movernos al ritmo de todo el mundo en correspondencia con estándares internacionales, a riesgo de quedarnos atrasados.

Esto es válido también para la educación; ella se ha visto obligada a cambiar sus paradigmas. La enseñanza abandona sus ropajes tradicionales para aplicar nuevos métodos en los cuales los alumnos son considerados sujetos del aprendizaje y no sólo meros objetos.

Ya la educación no es ni mucho menos para toda la vida, la concepción del aprendizaje ante todo es aprender a aprender, dotar de habilidades y capacidades que lo preparen para aprender durante toda la vida, ha surgido el concepto de capacitación continua. (Álvarez de Zayas, C: 1998).

En este momento, los objetivos de la educación no pueden ser ya los mismos. Los nuevos objetivos deberán plantearse según la realidad presente, la cual demanda, ante todo, desarrollar la capacidad del individuo al cambio constante. Esto implica que la educación no será ya más la transmisora de la cultura del pasado, sino el instrumento que prepare al individuo para los requerimientos del futuro. (Álvarez de Zayas, C: 1999).

En segundo término, la educación deberá enseñar al individuo cómo acceder a los nuevos centros de información, así como a buscar eficientemente esta información, debido a la extraordinaria acumulación de conocimientos que ha hecho necesaria la habilidad especial de navegar en el mar de información que nos rodea.

Evidentemente, la educación actual requiere de un profesor completamente distinto al de décadas atrás, lo único que ha de permanecer constante es su amor por la profesión.

Cualquier profesor puede explicar y argumentar lo anteriormente expresado incluso en una forma mejor. Sin embargo, en el caso de la educación, por lo menos en el ámbito de América Latina, el discurso y la práctica van distanciados

En la actualidad, la educación atraviesa por un mal momento del cual no se sabe cuándo ni cómo despertará. Cada día en las encuestas e investigaciones realizadas por organismos internacionales sobre la educación y el aprendizaje les otorgan los últimos lugares a nuestros países, especialmente, en lo que se refiere a la comprensión lectora, al desarrollo del pensamiento lógico – matemático, la educación en valores; asimismo, crece más el número de analfabetos sin posibilidades de salir de esta situación. (PREAL: 2001).

La grave situación en que se encuentra la educación en nuestros países ha obligado a tomar medidas, a veces de emergencia para tratar de resolver el problema. Sin embargo, en ocasiones, esto ha quedado en el plano formal, sin llegar a incidir en los problemas esenciales de la educación. Pues aún no nos hemos dado cuenta que el concepto mismo de educación va más allá del circunstancial cumplimiento de las funciones de enseñar, crear y difundir el conocimiento, y tiene que ver con los fines, es decir, con los cómo, por qué, y para qué de estas funciones. (Adine, Fátima: 2000).

De lo que se trata entonces es de formar y capacitar al profesor con otra visión de su misión y proporcionarle herramientas más adecuadas a la inmensa tarea que tiene que acometer.

Por otro lado, cabe recalcar que la escuela en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también incide en el desarrollo de la familia, de la comunidad, es decir, la educación moderna está inmersa en una realidad social en permanente cambio de roles que repercute en la práctica de distintos modelos educativos.

El resultado ideal de nuestra tarea docente es la de optimizar la enseñanza y, en consecuencia, el aprendizaje. Hace largo tiempo que se ha considerado ésta una meta primordial en el ámbito educativo.

Teniendo en cuenta los requerimientos y demandas de la compleja realidad en la que estamos insertos, Recalcando que la repercusión de los grandes problemas sociales, los nuevos adelantos tecnológicos, el impacto de las Tics en las comunicaciones, la constante modificación de los procesos productivos, los nuevos y amplios conocimientos, el reto de la competitividad, entre otras cosas, repercuten en el accionar de los distintos profesionales creando una necesidad de una capacitación permanente para adaptarse a los nuevos perfiles del futuro profesional.

En la presente tesis se propone la elaboración de estrategias de gestión basadas en la teoría de la acción, para el mejoramiento del desempeño profesional docente.

Conviene decir que para que el ideal anterior pueda realizarse, la capacitación en ejercicio ha de ser concebida como un proceso de formación permanente.

La pretensión de que el docente sea un profesional de la educación, implica que debe estar investigando, innovando, actualizándose y experimentando permanentemente. De allí que el presente diseño del estrategias de gestión, busca que lo anterior sea posible , donde todo educador haga , en desarrollo de su quehacer docente, sea objeto de reflexión, programación y confrontación académica entre sus pares y estudiantes, para que sus prácticas pedagógicas se conviertan en objeto de investigación , innovación y actualización frente a las

teorías , los enfoques y los métodos más avanzados sea una exigencia ineludible y una necesidad sentida.

1.4. Metodología utilizada

El tipo de estudio empleado en la presente investigación es descriptivo explicativo, toda vez que se describe las variables investigadas estableciendo la influencia del liderazgo directivo sobre el clima institucional.

Está conformada por: personal directivo, personal docente, personal auxiliar de educación de la I.E. N° 10817 del caserío de Marayhuaca, distrito de Incahuasi.

Población de comunidad laboral de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca, distrito de Incahuasi.

INSTITUCIÓN EDUCATIVA	N°
Directivo	01
Docente de Nivel Inicial	01
Docentes de Nivel Primaria	06
Docentes de Nivel Secundaria	07
Total	15

FUENTE: secretaria de I.E. N° 10817 – Marayhuaca Incahuasi

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

- a) EL método mixto (Cuantitativo – Cualitativo):** Representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información

recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

b) El método de análisis: Permitió analizar la información relevante con respecto al marco teórico, procesar la información recogida luego de aplicar los instrumentos de trabajo de campo, lo que permitió formular las conclusiones finales de la investigación.

c) El método hipotético-deductivo: Permitió plantear determinadas afirmaciones en calidad de hipótesis y verificarlas mediante la deducción para formular las conclusiones. La investigación es de carácter cualitativo-cuantitativo.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En la ejecución de la presente investigación se consideraron las siguientes técnicas e instrumentos:

Técnicas de encuesta: Permitió obtener datos de primera fuente, para ello se utilizó el siguiente instrumento:

Cuestionario: consistente en dos fichas de encuesta para conocer los indicadores del liderazgo directivo y el clima institucional percibido por los trabajadores de la I.E. N° 10817 del caserío de Marayhuaca.

MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento estadístico se empleó el software especializado SPSS v.21, considerando los siguientes estadísticos:

Frecuencia (f) .- Es el número de casos en que se presenta la variable con un determinado valor.

Frecuencia porcentual (%).- representa el número de casos por cada 100.

Tabla de contingencia. - Llamada también tabulación cruzada, es una tabla de doble entrada representando a las variables con sus respectivas categorías.

CAPITULO II.

2.0 MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

La tesis titulada: El liderazgo y el desempeño del directivo en el proyecto educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia, de Sara Torres Hernández

Dentro de las conclusiones menciona que:

Es evidente mencionar que el liderazgo de la directora influye en el desarrollo del proyecto escolar del centro de trabajo, considerando que todos los involucrados en la investigación lo afirman. Que es la directora una persona que tiene habilidades para conducir las riendas de la escuela por el camino del éxito, cuenta con una experiencia que siempre la respalda predicando con el ejemplo.

Es posible decir que el liderazgo que se presenta en la escuela recae en la directora, liderazgo que se puede clarificar en un líder democrático ya que permite que en la mayoría de las ocasiones las decisiones sean tomadas por el colectivo en la reuniones colegiadas, da importancia a cada participación de sus compañeros; puede ser un líder académico en repetidas ocasiones pues apoya con asesoría a sus compañeros ya sea a través de talleres, reuniones; a veces por conducto de su planeación didáctica hace sugerencias u observaciones; también muestra rasgos de un líder carismático, ya que su preocupación es buscar las medidas y estrategias adecuadas para que prevalezca en el centro de trabajo una ambiente agradable de trabajo y que esto sea el detonador de estimular el trabajo colaborativo, todo en beneficio de la niñez.

Es importante resaltar que todos los actores involucrados en la investigación, determinan que el liderazgo de la directora es un factor muy importante en los

logros que actualmente la escuela está obteniendo tanto en lo académico, como en su organización, en la proyección y presencia de la escuela ante la comunidad en general, así como la organización y el clima de colaboración que existe entre todos.

Por su parte la tesis: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima, de Dilma Zárate Ramírez

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

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

Así mismo, Nilo Teófilo Reyes Flores, en la tesis Liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de Ventanilla – Callao, sostiene que:

No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario coercitivo y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución

educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por lo tanto, no se confirma la primera hipótesis específica.

No existe relación significativa entre la percepción del liderazgo autoritario benevolente y el desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa del distrito de Ventanilla - Callao 2009, de acuerdo al análisis con la prueba de correlación lineal de Spearman. Por ende, no se confirma la segunda hipótesis específica.

2.2. Liderazgo directivo

El liderazgo en términos generales ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se tiene la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear metas y objetivos de modo que sean tomados por otros como propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de dichas metas y objetivos. Siguiendo a Leithwood, (Horn: 2010), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección¹. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (Horn: 2010) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”.

De esta manera, el liderazgo educativo logra convocar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, que implica que todos los actores hagan suyo el objetivo de que los alumnos aprendan y logra orientar el alineamiento de los recursos pedagógicos financieros y humanos en pos de aquel objetivo compartido.

Al entender el liderazgo en términos de influencia estamos aceptando que, en un sentido amplio, puede ser ejercido tanto por actores con cargos formales en la organización, como por personas que no los tienen, pero que logran influir en algún curso de acción que involucra a otros, en línea con el norte común. Muchos autores en la actualidad enfatizan la noción de liderazgo distribuido dando a entender que se trata de una función que debe ser compartida por diferentes actores de la comunidad escolar, más allá de su posición formal. Esto significa adicionalmente que el liderazgo es fluido, en el sentido que quienes son líderes y están en la posición de influir, también pueden en otro momento ser sujetos de influencia.

Desde la perspectiva del desarrollo institucional, al referirse al liderazgo, se refiere a establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión. Transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.

Motivar e inspirar a la gente, transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas, es un proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que una organización tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios.

Según Grinbera (Torres: 2010), además un buen líder es un intelectual que posee una visión crítica y la habilidad y conocimientos necesarios para crear y

facilitar espacios para la participación y el cambio. Desde la Universidad, por ejemplo, preparar y desarrollar líderes educativos incluye la organización de programas que no sólo provean conocimientos y habilidades necesarios para funcionar efectivamente y eficientemente, pero que sobretodo tenga una visión, una serie de actitudes, una variedad de perspectivas que provean una sólida base para cambiar y transformar las formas en las cuales la escolarización, las políticas educativas, los currículos, la enseñanza y el aprendizaje han constituido la práctica cotidiana.

Por lo tanto es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se avance en la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

A todo lo planteado se puede añadir que es importante distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan la mejora.

2.3 Teoría transaccional

En este modelo el líder reconoce lo que se quiere conseguir con el trabajo y lo garantiza si se consiguen los resultados requeridos. Intercambia premios por esfuerzos. Responde a los intereses de los trabajadores si estos responden con

su trabajo. En definitiva, hace desarrollar el esfuerzo que conduce al desempeño esperado.

Los líderes transaccionales centran su interés en las demandas y condiciones del momento y no en asuntos a largo plazo, se preocupa por hacer que se hagan las cosas. Sin embargo, el líder transformador conduce a un empeño más allá de las expectativas, conduce a resultados extraordinarios. Eleva la jerarquía de las necesidades de los trabajadores, les hace trascender sus propios intereses.

Este tipo de liderazgo está basado en cumplir con los objetivos y con el desempeño esperado, recompensar si se logran los objetivos, y castigar o reprender si no. Se denomina así porque la "transacción" sería lo que la organización le paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y su cumplimiento. La base del liderazgo transaccional es una transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad como podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas.

Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración, como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos. Los líderes al explicar con claridad lo que esperan de los seguidores, aumentan la confianza que éstos les tienen. Además, el hecho de satisfacer las necesidades de los subalternos puede mejorar la productividad y el estado de ánimo.

Sin embargo, como el liderazgo transaccional implica un compromiso a “seguir las reglas”, los líderes transaccionales conservan la estabilidad dentro de la organización, en lugar de propiciar el cambio. El liderazgo transaccional es realmente un tipo de gestión, no un estilo de liderazgo verdadero, porque la atención se centra en tareas a corto plazo, y tiene serias limitaciones para el trabajo basado en el conocimiento o la creatividad, sin embargo, puede ser eficaz en otras situaciones.

Es importante que todos los líderes cuenten con habilidades transaccionales. Sin embargo, en el mundo de hoy, donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otro planteamiento.

Este modelo fue muy efectivo durante décadas, desde la Revolución Industrial hasta mediados del siglo pasado cuando la mayoría de las organizaciones funcionaban en un ambiente de "línea de producción", donde el objetivo era simplemente cumplir con la cantidad de piezas fabricadas y las personas eran consideradas un engranaje más de la maquinaria productiva. Hoy en las nuevas organizaciones, este modelo se convierte en el principal obstáculo al cambio y al éxito de estas, se ha vuelto más una herramienta del Gerente para controlar a los equipos en busca de logros y reconocimientos personales.

2.4 Teoría del liderazgo transformacional

En la actualidad se enfatiza con frecuencia de este nuevo tipo de líder, probablemente como respuesta a los enfoques situacionales, tratando de revalorar el estudio del liderazgo centrado en el líder como persona, por cuanto este ha ido perdiendo importancia en la teoría al ser estudiado conjuntamente con las demás situaciones condicionantes del liderazgo, las tareas y los seguidores.

Se atribuye a Gerald Burns como el iniciador del concepto y como continuador a Bass, B. citado por Alvarado (2003), quienes consideran que la necesidad de cambios radicales en valores y patrones de comportamiento obligan a la presencia de nuevos líderes que sean capaces de crear y transmitir una visión clara del futuro, de crear un clima social y una cultura organizacional que responda a los retos del futuro. De ahí que Álvarez (2001), define el liderazgo transformacional como:

“El rol que desarrolla un tipo de líder capaz de ayudar a tomar conciencia a los demás de sus posibilidades y capacidades, a liderar sus propias actividades dentro de la organización pensando en sus crecimiento y desarrollo profesional. El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explican el por qué y el para qué de la actividad de la organización”.

De manera similar, Lussier y Achua (2005), nos dicen:

“Se conoce a los líderes transformacionales por mover y cambiar cosas ‘a lo grande’ al comunicar a sus seguidores, aprovechando los más altos ideales y motivos de éstos, una visión especial del futuro. El líder transformacional influye para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los intereses colectivos”.

En efecto, el líder transformacional es capaz de motivar más allá de lo esperado, incrementa el sentido de importancia y valor de las tareas, logra trascender el interés individual de sus subalternos por el amor al equipo y a la organización, establece niveles de rendimiento expectantes y aumenta el nivel de necesidades para llegar hasta el de autorrealización. Asimismo, Palomo y María, define como: “la habilidad de desarrollar y movilizar a los recursos humanos hacia

los niveles más altos de satisfacción, es decir, que los colaboradores consigan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos antes de ser liderados”.

2.4.1. Dimensiones del liderazgo transformacional

a. Dimensiones de liderazgo transformacional

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

Influencia idealizada o carisma (atributo y conducta)

Los líderes transformacionales desarrollan comportamientos que resultan en modelos de actuación para sus seguidores. Son admirados, respetados e inspiran confianza. Los seguidores se identifican con ellos y desean emularlos. El líder desarrolla estos atributos preocupándose de las necesidades de los otros por sobre las propias. Es consistente y demuestra niveles altos de ética y moral.

Evita usar su poder en beneficio personal (Jara, 2005).

El líder carismático proporciona la visión y un sentido de misión, inspira orgullo, respeto de logro y confianza, incrementa el optimismo, los líderes carismáticos motivan, despiertan e inspiran a los seguidores, Mendoza (2005).

Inspiración motivacional

De acuerdo con Mendoza (2005), el líder se preocupa por actuar como un modelo para los seguidores, comunica una visión y utiliza símbolos para enfocar esfuerzos. Comunica grandes expectativas, expresa propósitos importantes con gran sencillez.

Orienta a los seguidores a través de la acción, edificando confianza e inspirando la creencia sobre una causa. Aumenta el optimismo, el entusiasmo y logra una mayor implicación en la idea centro como organización y como visión de futuro. Ofrece palabras alentadoras, aumenta el grado de optimismo y

entusiasmo. Transmite la misión con soltura y seguridad. Conduce a altos niveles de actuación de los equipos.

Jara (2005), señala las siguientes acciones como típicas de este estilo: tratar a cada colaborador de acuerdo a sus individualidades, reconocer los logros o el trabajo bien hecho, entregar siempre apoyo y respaldo a sus colaboradores, transmitir información permanentemente, delegar funciones, incrementar responsabilidades, propiciar un buen clima laboral, fomentar el intercambio de experiencia intergeneracional, facilitar la participación en la toma de decisiones y fomentar el trabajo en equipo.

Estimulación intelectual

Se refiere a las habilidades del líder para entender y resolver problemas tomando en cuenta nuevos caminos, para romper con los esquemas del pasado.

El líder estimula intelectualmente a los seguidores al proporcionar un flujo de nuevas ideas que desafían los viejos paradigmas permitiendo un replanteamiento de conceptos y formas de hacer las cosas. (Mendoza 2005). En términos generales el líder transformacional, alienta la inteligencia, la racionalidad y la solución atenta de problemas, haciendo hincapié en la creatividad y la innovación. Crea un entorno flexible y abierto a aprender de la experiencia. Jara (2005), señala que un elemento crítico para fomentar la innovación y la creatividad es mantener la confianza en la organización. Los procesos innovadores causan resistencia y se requieren numerosos intentos antes de ser aceptados. La confianza permite al líder preparar la organización para ser conducida en tiempos confusos.

Consideración individual

Se refiere a las habilidades del líder para tratar a los seguidores con cuidado y preocupación. Cada seguidor se siente valorado por su aportación. Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.

El líder conoce las necesidades específicas de cada uno de sus seguidores, es mentor y facilitador. ***Vincula las necesidades individuales de cada uno de sus seguidores con las de la organización.*** En términos generales, presta atención personal, trata a cada trabajador de manera individual, dirige y aconseja.

Mientras que el carisma de un líder puede atraer a los seguidores hacia una visión o misión, la consideración individual empleada por un líder contribuye también de manera significativa en lograr el potencial más amplio de los seguidores, citado por Mendoza (2005).

2.5. Trabajo en equipo

Hoy día se habla mucho de trabajo en equipo. Se dice, por ejemplo, que los equipos de fútbol son un claro ejemplo de trabajo en equipo, que los miembros del gobierno son un equipo, que las asociaciones y organizaciones no gubernamentales trabajan en equipo, que en los negocios y en la industria no se puede sobrevivir sin trabajo en equipo. Nadie discute ya que el trabajo en equipo constituye una herramienta esencial para abordar tareas cada vez más complejas en un entorno siempre cambiante. De hecho, en los últimos veinte años del siglo XX, las organizaciones se han caracterizado por impulsar con fuerza el trabajo en equipo. Hay equipos que se crean dentro de un área específica de la organización para lograr un objetivo común, hay equipos de gestión, equipos de dirección, equipos interfuncionales de alta dirección, etc. Cuando un grupo de personas trabaja en pos de una meta común parece que puede hablarse de trabajo en

equipo. Sin embargo, la cuestión no es tan sencilla. La reunión de diversas personas unidas por un propósito común no siempre produce los resultados propios de un trabajo en equipo. Por eso, el problema se centra hoy en cómo conseguir que el trabajo en equipo sea eficaz, es decir, en cómo conseguir un trabajo que sea verdaderamente de equipo. Por ello, quizá sea conveniente detenernos en primer lugar en diferenciar qué es y qué no es trabajar en equipo.

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ello supone entender la interdependencia que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta (misión) común. Cada miembro del equipo tiene concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportar, que se diferencian de las resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo.

No se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones del resto de miembros. Eso sería trabajar “individualmente en compañía”, como en una cadena de producción, pese a que ocasionalmente la suma de dichos esfuerzos individualistas arroje algún resultado común. Las diferentes aptitudes y posiciones afloran, pero no se relacionan eficazmente entre sí en aras de la meta común. Se desperdicia la oportunidad de llegar a todo lo que podría abarcarse caso de existir una coordinación eficaz.

No se trabaja en equipo tampoco cuando la personalidad, conocimientos, habilidades y experiencias de cada miembro se diluyen entre las del resto. Es

decir, no se trabaja en equipo cuando la aptitud y posición de cada miembro no aportan un valor añadido específico al equipo. Se trabaja entonces en una dinámica homogénea, de “patio de colegio”, y se pierde la riqueza que da la diversidad. Las diferentes aptitudes no llegan a manifestarse, no se hace uso de ellas, no se conoce la propia posición ni la del resto de miembros del equipo. Se desperdicia la oportunidad de llegar a todo lo que podría abarcarse caso de ocupar cada uno su lugar. Este problema puede llegar a ser habitual, por ejemplo, entre los miembros de un departamento concreto, al ser relativamente fácil que todos aborden las cosas de la misma manera. En suma, a la homogeneidad, como el individualismo, impide sacar partido a las interdependencias entre los miembros del equipo.

Trabajar en equipo requiere el ejercicio de una serie de capacidades esenciales, como el dar y recibir *feedback*, el ser adaptable y el gestionar bien el tiempo. Asimismo, los miembros del equipo deben aportar una serie de actitudes interiores, necesarias para sacar el máximo partido a las interdependencias antes mencionadas. La escucha, la colaboración y el optimismo son las actitudes esenciales de un espíritu deportivo, “de equipo”.

El trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo “coordinado” en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una tarea conjunta.

La competencia de trabajo en equipo se impone a la individualización laboral. El cambio de estructura y proceso de las organizaciones de la sociedad actual ha generado un gran impacto en la nueva manera de trabajar. Las tareas han aumentado su dificultad, haciendo que su resolución individual sea imposible. Es por este motivo, que las organizaciones del trabajo reclaman, hoy más que

nunca, la competencia transversal de trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva. En la actualidad, debido a su gran importancia ha generado un cambio en la manera de trabajar, dando lugar a un incremento de los equipos de trabajo. Esta competencia participativa permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción en el trabajo.

Es importante tener en cuenta que cualquier conjunto de personas no significa automáticamente trabajar en equipo, al respecto, Caracciolo (2002), dice: “las palabras equipos y trabajo en equipo han tenido un uso tan exagerado que, para muchos de nosotros, los conceptos se han reducido a imágenes de personas que se abrazan en grupo”. El hecho de que trabajen unos empleados con otros, está más relacionado con grupos de trabajo que con trabajo en equipo, concepto que explica muy bien Trechera (Ardilla: 2005) y que adaptamos en el siguiente cuadro:

Diferencias entre trabajo en grupo y trabajo en equipo

Trabajo en grupo	Trabajo en equipo
<ol style="list-style-type: none">1. Sólo existe un interés común.2. El trabajo se distribuye en partes iguales.3. Una vez terminado el trabajo individual se entrega para incluirlo en el informe, pero no existe la obligación de ayudar a otros.4. Puede existir o no un responsable o coordinador.5. Los logros se juzgan independientemente para cada miembro.6. No existe necesariamente un nivel de compromiso.7. Las conclusiones son personales, individuales.8. Los integrantes se vuelven expertos en el tópico que investigan	<ol style="list-style-type: none">1. Tiene una meta definida.2. El trabajo se distribuye según las habilidades y capacidades personales, o bien dando posibilidad al desarrollo de nuevas habilidades.3. Cada miembro del equipo está en comunicación con los demás para asegurar los resultados.4. Existe un coordinador que enlaza los avances, comunica dificultades, muestra avances parciales a todo el equipo.5. Los logros son mérito de todo el equipo.6. Existe un alto nivel de compromiso, pues cada miembro

<p>pero ignorantes en el contexto.</p> <p>9. No existe un estilo, una cultura, un sistema de valores o mística.</p> <p>10. No es necesario la autoevaluación.</p>	<p>del equipo realiza el mejor esfuerzo por los resultados.</p> <p>7. Las conclusiones son colectivas.</p> <p>8. Todos los miembros desarrollan nuevas experiencias de aprendizaje que pueden incorporar nuevas experiencias de autoaprendizaje.</p> <p>9. Se crea una práctica de valores: honestidad, responsabilidad, liderazgo, innovación y espíritu de superación personal y en equipo.</p> <p>10. La autoevaluación está presente a lo largo de todo el trabajo en equipo.</p>
---	---

2.6 Gestión institucional

Marcelo y Cojal (2002) manifiestan que la gestión educativa es consecuencia de las teorías de la administración educativa que tuvieron relevancia entre las décadas de los 60 y 80 en los Estados Unidos, como respuesta al movimiento de dirección educativa que tiene su origen en Inglaterra y Australia, es a raíz de ese movimiento que se presenta en Latinoamérica, influenciada también por el postmodernismo de los círculos de calidad de Japón, el psicoanálisis francés, el enfoque culturalista y los cambios sociales de los 68.

Para ellos la administración educativa y la gestión educativa tienen una misma matriz teórica y una metodología similar que proviene de la ciencia y teoría de la administración. La administración educativa se construyó bajo la lógica burocrática y mecanicista mientras que la gestión educativa responde a un modelo administrativo, participativo y democrático.

Es decir la administración educativa implica la aplicación de procedimientos estables, y la dirección de la misma es vertical y centralista, mientras que la


gestión educativa es más lineal y descentralizada pudiendo delegar funciones y responsabilidades entre todos los miembros de la comunidad educativa.

Según Sander, B. (1996), para poder entender las nuevas tendencias de la gestión educativa, debemos hacer una reflexión histórica de la organización y administración de la educación en América Latina desde un punto de vista de su historia política y cultural. Para él, hemos pasado por diferentes etapas de la construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento de la administración de la educación latinoamericana.

La gestión educativa mantiene un enfoque sociológico que está centrado en los actores y en las relaciones internas y cómo intervienen en su entorno para alcanzar los logros de los objetivos Institucionales, así como los componentes de la institución para tomar conciencia de los procesos y su capacidad de decisión, y estas dos funciones deben ser compartidas.

Marcelo, W. y Cojal, B. (2002) divide la gestión educativa en tres componentes: uno centrado en la administración, el otro en los procesos de enseñanza y aprendizaje y el último centrado en las relaciones que se da entre los dos compontes antes mencionados.

Esta división tiene un enfoque sociológico donde se privilegia la participación de los padres de familia, para la gestión educativa siendo éstas:

 **La gestión institucional**, es la interrelación de los componentes educativos para el logro de resultados, en otra palabra es la marcha de la organización educativa en su totalidad buscando la creación de un ambiente o clima institucional propicio de relaciones interpersonales óptimas y una adecuada cultura institucional; y por otro lado, se relaciona

el ejercicio de las funciones administrativas, planeamiento, organización, dirección y control.

📖 **La gestión administrativa**, es el manejo de los procesos y actividades que tiene que ver con la selección y desarrollo de los recursos humanos, materiales y financieros así como los procedimientos administrativos.

📖 **La gestión pedagógica**, es el manejo de todos los procesos de enseñanza aprendizaje desde el campo curricular y didáctico y la oportuna relación de los agentes educativos para el logro de los perfiles deseados; esto implica no solo las relaciones técnico pedagógico sino también la personal, social y humana.

Incorporar a todos los agentes de la institución educativa en la gestión educativa implica el delegar funciones y responsabilidades, lo cual nos invita a pensar en la aplicación de una política descentralizadora y participativa.

Por lo tanto, la gestión educativa no es simplemente la administración de los recursos de la institución educativa sino el desarrollo y procesos que se den para brindar una educación de calidad y que no solo responda a las necesidades de los componentes de la institución sino también de la sociedad buscando la participación de los componentes de la escuela, especialmente de los padres de familia.

Esta gestión sería mucho más fructífera siempre que intervinieran todos los miembros constitutivos de la institución educativa, no solo en la parte institucional que es lo global de la escuela, sino en los dos componentes básicos que menciona Marcelo, W. y Cojal, B. (2002), que es la gestión administrativa que tiene que ver con el manejo de los recursos, materiales, humanos y económicos,

así como la gestión pedagógica donde se manejan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. En este orden de ideas, la gestión institucional es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa. Tamariz, J. (2013).

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y de dirección, con el resguardo y la puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, a sus políticas, a su organización y a su rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa; por lo que es necesario coordinar esfuerzos y convertir decisiones en acciones cooperativas que permitan el logro de objetivos compartidos, los cuales han de ser previamente concertados en un esquema de colaboración y de alianzas intra e interinstitucionales efectivas.

Según Vásquez, E. (2010), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas estatales para abrir caminos y para facilitar vías de desarrollo hacia un verdadero cambio educativo, desde y para las escuelas. Sobre todo, si

se entiende a la gestión como una herramienta para crecer en eficiencia, en eficacia, en pertinencia y en relevancia, con la flexibilidad, la madurez y la apertura suficientes ante las nuevas formas de hacer presentes en los microsistemas escolares que, en poco tiempo, repercutirán en el macrosistema.

Numerosas acciones sistemáticas, que emergen en los centros y que están dirigidas al logro de objetivos, avanzan con precisión y constancia hacia los fines educativos, que no pueden hoy darse por alcanzados. Efectivamente, estos fines han de estar presentes en cada decisión institucional que se tome, en cada priorización y en cada procedimiento que se implemente en favor de una educación básica de calidad. (Merida, R. 2008)

Entonces, la gestión institucional educativa como medio y fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el fortalecimiento institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional.

Al momento, hay mucho por recorrer en el ámbito de la gestión institucional; es preciso señalar que quienes intervienen y lideran en espacios de decisión, han de convertirse en gestores de la calidad, por lo que es primordial orientar la toma de decisiones, la formulación de políticas y el planteamiento de estrategias inteligentes para contribuir totalmente en el mejoramiento del logro educativo, independientemente de la jerarquía que se tenga dentro del sistema.

2.6.1. Procesos de gestión institucional

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para dar atención con un servicio o dar solución a un problema administrativo, en él encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible.

Para que la gestión institucional que se lleve a cabo sea el más indicado se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso ya que ahí radica la complejidad del método que se utilice pues al ser los pasos con más cantidad de deberes se vuelve un poco más complicado tener el control, pero en estos pasos existen más sub-categorías que no deben permitir que el procedimiento se salga de control, podemos decir que el procedimiento se basa en un programa centralizado que delega funciones conforme va bajando el nivel de autoridad, esto quiere decir que cada parte tiene una función específica y que si hubiera falla alguna en cualquiera de estos pasos sería difícil lograr un procedimiento limpio y eficiente.

El proceso de gestión institucional está formado por 4 funciones fundamentales: **planificación, organización, dirección y control**; constituyen el proceso de la administración. Considerando que cada una de las funciones cumplen un rol preponderante; planteándose el poder lograr el proceso de administrar a través de estos pasos específicamente:

📖 La **planificación**, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

📖 La **organización**, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

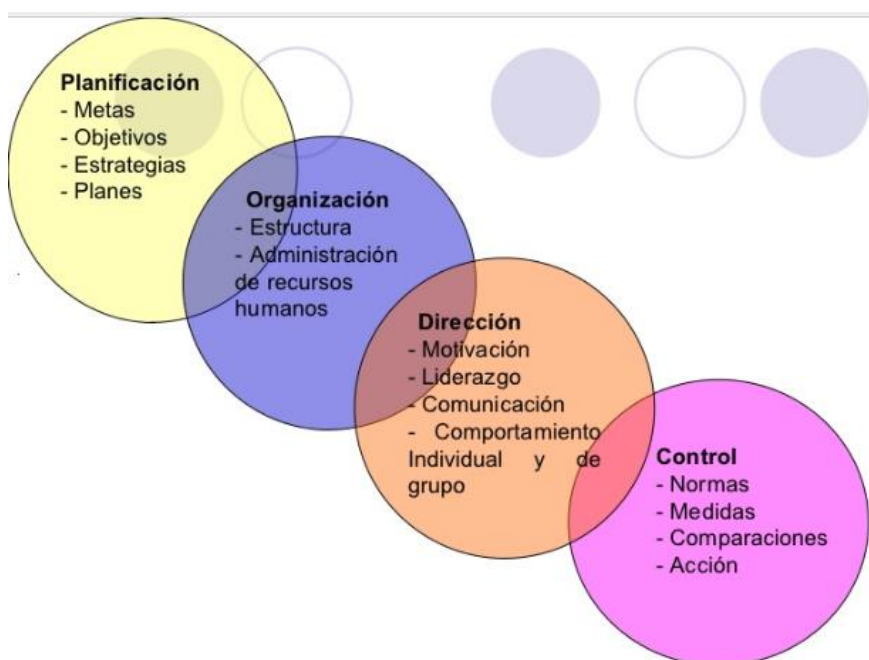
📖 La **dirección**, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

📖 El **control**, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Verificar que se haga	¿Cómo se ha hecho?

Figura N° 01

Procesos de gestión institucional



Fuente: Proceso Administrativo (Vargas, P. 2014)

2.5. Glosario de términos

Liderazgo directivo. - Forma como el director de una institución educativa cumple la función de conducir, guiar y dirigir a la comunidad educativa en base a la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad comunicativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos.

Equipo de trabajo. - Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Trabajo en equipo. - El trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar. El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.

Se centra en las metas trazadas en un clima de confianza y de apoyo recíproco entre sus integrantes, donde los movimientos son de carácter sinérgico. Se verifica que el todo es mayor al aporte de cada miembro. Todo ello redundará, en última instancia, en la obtención de resultados de mayor impacto.

Gestión Educativa Institucional. - El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la

institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión educativa institucional. Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción.

CAPITULO III

3.0 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis e interpretación de la encuesta aplicada a los docentes

CUADRO N° 01. Nivel de motivación en la gestión del clima organizacional según los docentes de la I.E. N° 10817 de Marayhuaca – distrito de Inkawasi

NIVEL	FRECUENCIA (f)	%
Deficiente	0	0
Regular	3	20,0
Eficiente	12	80,0
TOTAL	15	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

En el cuadro N° 05 podemos observar lo siguiente: La mayoría de los docentes encuestados (80,0 %) tienen una percepción en nivel EFICIENTE respecto a la motivación que tienen en el desempeño de sus funciones en la institución educativa.

El 20% (03 docentes) de la comunidad magisterial manifiestan encontrarse con una motivación REGULAR para ejercer sus funciones en la institución educativa.

Los índices anteriores muestran a una plana docente muy motivada para en el desempeño de sus funciones, esta potencialidad debe ser fortalecida y aprovechada para promover acciones de innovación y superar otras variables y

dimensiones con debilidades que se presenten el desarrollo del proceso educativo institucional.

CUADRO N° 02.- Nivel de reciprocidad en la gestión del clima organizacional según los docentes de la I.E. N° 10817 de Marayhuaca – Distrito de Inkawasi

NIVEL	FRECUENCIA (f)	%
Deficiente	01	07,7
Regular	02	15,4
Eficiente	10	76,9
TOTAL	13	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

En el cuadro N° 06 podemos observar lo siguiente: La mayoría de los docentes encuestados (80,0 %) tienen una percepción de que la reciprocidad en la institución educativa se encuentra en un nivel EFICIENTE, El 13,3% (02 docentes) de la comunidad magisterial manifiesta que la reciprocidad en la institución educativa es REGULAR y el 6,7% (01 docente), manifiestan que la reciprocidad en la institución es DEFICIENTE.

Los índices anteriores muestran que, al margen de una apreciación en nivel EFICIENTE respecto a la reciprocidad en la institución, existe un porcentaje de docentes que tienen una apreciación que merece una atención.

CUADRO N° 03. Nivel de participación en la gestión según los docentes de la I.E. N° 10817 de Marayhuaca – Distrito de Inkawasi

NIVEL	FRECUENCIA (f)	%
Deficiente	00	00
Regular	03	23,1
Eficiente	10	76,9
TOTAL	13	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

En el cuadro N° 07 podemos observar lo siguiente: La mayoría de los docentes encuestados (66,7 %), manifiestan que tienen un nivel EFICIENTE en cuanto a su participación en la gestión institucional, El 33,3% (05 docentes) de la comunidad magisterial manifiesta que tiene un nivel REGULAR en su participación en la gestión de la institución.

Los índices anteriores muestran que al margen de una apreciación en nivel EFICIENTE de su participación en la institución, existe un porcentaje de docentes que tienen una apreciación en nivel REGULAR que merece una atención para su mejora.

CUADRO N° 04 Nivel de clima organizacional existente en la gestión de la I.E. N° 10817 de Marayhuaca – distrito de Inkawasi

NIVEL	FRECUENCIA (f)	%
Deficiente	00	00
Regular	02	15,4
Eficiente	11	84,6
TOTAL	13	100,0

FUENTE: Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

En el cuadro N° 08 podemos observar lo siguiente: El 66,7% (11 docentes) manifiestan una apreciación en nivel EFICIENTE del clima organizacional en la institución educativa N° 10817 de Marayhuaca del distrito de Inkawasi, El 26,7% (04 docentes) consideran que el clima organizacional en la institución educativa se encuentra en un nivel REGULAR.

Los índices anteriores muestran un alto porcentaje de docentes que tienen una apreciación en nivel EFICIENTE del clima organizacional, sin embargo, el 26,7% de los docentes tienen una percepción en nivel REGULAR, situación que amerita realizar mejoras en algunas dimensiones de la variable.

CUADRO N.º 05 Es posible superar el clima institucional en la institución educativa

ITEMS	Fº	%
Sí	12	92.4
No	01	07.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

Un 92.4% de los docentes es consciente que es posible superar. las deficiencias y dificultades del clima institucional, el 07.6% sostiene que no.

Los docentes están de acuerdo que es posible superar la actúa clima, la que se puede lograr mediante el planeamiento estratégico prospectivo

CUADRO N.º 06 Está Ud., en predisposición a participar en capacitación

ITEMS	Fº	%
Gestión	02	15.4
Modelos de gestión	07	53.8
Elaboración de PEI	03	23.2
Otros instrumentos de gestión	01	07.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

Un 53.8% de docentes señalan que sí estaría dispuesto a participar en una propuesta de capacitación sobre modelos de gestión para mejorar las condiciones de comprensión, el 23.2% participaría en elaboración del PEI y 15.4% en capacitación en gestión

Si tenemos en la conducción de la institución educativa depende la gestión, y según Casassus gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada, los docentes no relacionan que la conducción de una institución educativa está ligada a la gestión.

CUADRO N.º 07.- Predominio de Liderazgo Educativo en el director.

ITEM	Nº	%
Sí	02	15.4
No	11	84.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. -. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

El 84.6% de los encuestados afirma que no predomina el liderazgo educativo y el 15.4% dice que el director sí ejerce liderazgo pedagógico.

Si el liderazgo educativo es “La capacidad para guiar y dirigir con efectividad, es uno de los requisitos claves para ser administrador excelente”¹., entonces podemos afirmar que en la Institución Educativa N° 10817 – Marayhuaca, el director no ejerce liderazgo impidiendo que se cumpla con una conducción eficiente y eficaz.

CUADRO N.º 08 Modos de dirigir su Institución Educativa

ITEM	N	%
Dirección autocrática	00	00.0
Dirección indiferente	10	76.9
Dirección democrática	03	23.1
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Fuente. -. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

El 76.9% de los docentes afirman que el modo de dirigir que predomina en su Institución es la dirección indiferente, el 23.1% que es una dirección democrática.

¹ Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada

Los modos de dirigir se entienden como la forma de actuar o comportarse de una autoridad, quien es el que decide y conduce a su Institución. Los modos de dirigir son: autocrática, indiferente y democrática.² El resultado determina que la dirección de la Institución educativa es indiferente, lo que determina que la conducción de la misma está mal encaminada.

CUADRO N.º 09. El director delega oportunamente funciones a su personal

ITEM	N	%
Sí	2	15.4
No	11	84.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Fuente. -. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

El 84.6% de los encuestados dicen que el director no delega funciones y 15.4% afirma que sí delega.

Si entendemos que la delegación de funciones “es el acto por el cual se otorga la autoridad, el poder y la responsabilidad al subalterno, en grado suficiente como para que éste desempeñe funciones en representación de quien las delega”.³ Estos resultados demuestran que la conducción de la institución educativa es deficiente.

CUADRO N.º 10 Organiza el Trabajo en Equipo Oportunamente.

ITEM	N	%
Sí	01	07.7
No	12	92.3
TOTAL	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

² Calero, M. (s.f) Gestión Educativa. Lima: Ediciones Abedul EIRL 2da Edición Actualizada.

³ Alvarado, O. (1999) Gestión Educativa. Lima: Fondo de Desarrollo Editorial. Pág. 127.

El cuadro N.º 09 muestra que el 92.3% de los docentes respondieron que el director no organiza el trabajo en equipo oportunamente y 07.7%. manifestó que si organiza.

El trabajo en equipo “es aquel que realizan sus miembros; en él todos subordinan sus intereses personales a la noción de equipo”.⁴ Y los resultados de la pregunta induce a pensar que la gestión en la I.E. N° 10817, Marayhuaca, distrito de Incahuasi de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, es deficiente

CUADRO N° 11 Coordinación y Consenso en el Trabajo Administrativo.

ITEM	N	%
Sí	02	15.4
No	11	84.6
TOTAL	13	100.0

Fuente. -. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

El 79% de los docentes encuestados respondieron que no existe coordinación ni consenso en el desarrollo del trabajo administrativo en la I.E; no se dan acuerdos entre ellos, ni se organizan; lo que dificulta el proceso de gestión y desarrollo de la I.E. así mismo no se logra los objetivos propuestos.

CUADRO N.º 12 Obstáculos en el desarrollo de las funciones

ITEM	N	%
Falta de recursos materiales	01	07.7
Los directivos no respetan las labores	02	15.4
Falta de comunicación con los directivos	07	53.8
Exclusión y favoritismo	01	07.7
Falta de liderazgo directivo	02	15.4
Total	13	100.0

⁴ MANES, J. (1999). Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Chile: Ediciones Gránica de Chile S.A. Pág. 91

Fuente. - Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

Cuando se preguntó al docente sobre los obstáculos en sus funciones; el 53.8% expresan que no pueden cumplir sus funciones a cabalidad por falta de comunicación con los directivos; 15.4% porque los directivos no respetan las labores, el, 07.7% sostiene que es porque se da la exclusión y favoritismo, el 15.4% es por la falta de liderazgo directivo; el otro 07.7%% expresa que hace falta de recursos materiales.

CUADRO N.º 13 Cumplimiento de Objetivos

ITEM	N	%
Siempre	02	15.4
A veces	02	15.4
Nunca	09	69.2
Total	13	100.0

Fuente. -. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

El 69.2% de encuestados expresa que nunca se cumplen los objetivos trazados. 15.4% dice que a veces se cumplen estos objetivos, a diferencia de 15.4%, que manifiesta que siempre se logran los objetivos trazados

Según los resultados de la pregunta sobre si los objetivos trazados por los dirigentes administrativos no se cumplen, este dato muestra que la conducción de la I.E. N° 10817, Marayhuaca, distrito de Incahuasi de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque, es deficiente.

CUADRO N.º 14 Descentralización de la autoridad y las actividades administrativas

ITEM	N	%
Siempre	01	07.7
A veces	02	15.4
Nunca	10	76.9
Total	13	100.0

Fuente. - Encuesta aplicada a los docentes de la I.E. Víctor Raúl Haya de la Torre el 13 de junio del 2016.

Sobre si el director Descentraliza su autoridad y las actividades administrativas, el 76.9% de los docentes manifestaron que nunca lo hace, 15.4% dicen que a veces y un 07.7% sostuvieron que siempre lo hace.

Descentralizar la autoridad y las actividades administrativas permite una gestión más dinámica y democrática y los resultados muestran que, en la I.E. N° 10817, Marayhuaca, distrito de Incahuasi de la provincia de Ferreñafe, región Lambayeque esto no se produce

CUADRO N.º 15 Enfrentamiento a los problemas administrativos

ITEM	N	%
Involucrando al personal.	03	23.1
Imponiendo órdenes.	07	53.8
Capacitando en forma general.	02	15.4
Realizando sesiones de trabajo.	01	07.7
Total	13	100.0

Fuente. -. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

La Administración Institucional enfrenta los problemas imponiendo órdenes 53.8%, el 23.1% sostiene que involucra al personal docente, 15.4% dicen que

captando en forma general y un 07.7% sostiene que se hacen sesiones de trabajo.

Esto desencadena incomodidad entre los trabajadores de la Institución, ya que no se toma en cuenta las opiniones y proposiciones de éstos frente a cualquier problema institucional o educativo, este es otro elemento que nos permite afirmar la deficiente conducción de la gestión I.E. N° 10817, Marayhuaca, distrito de Incahuasi de la provincia de Ferreñafe, región

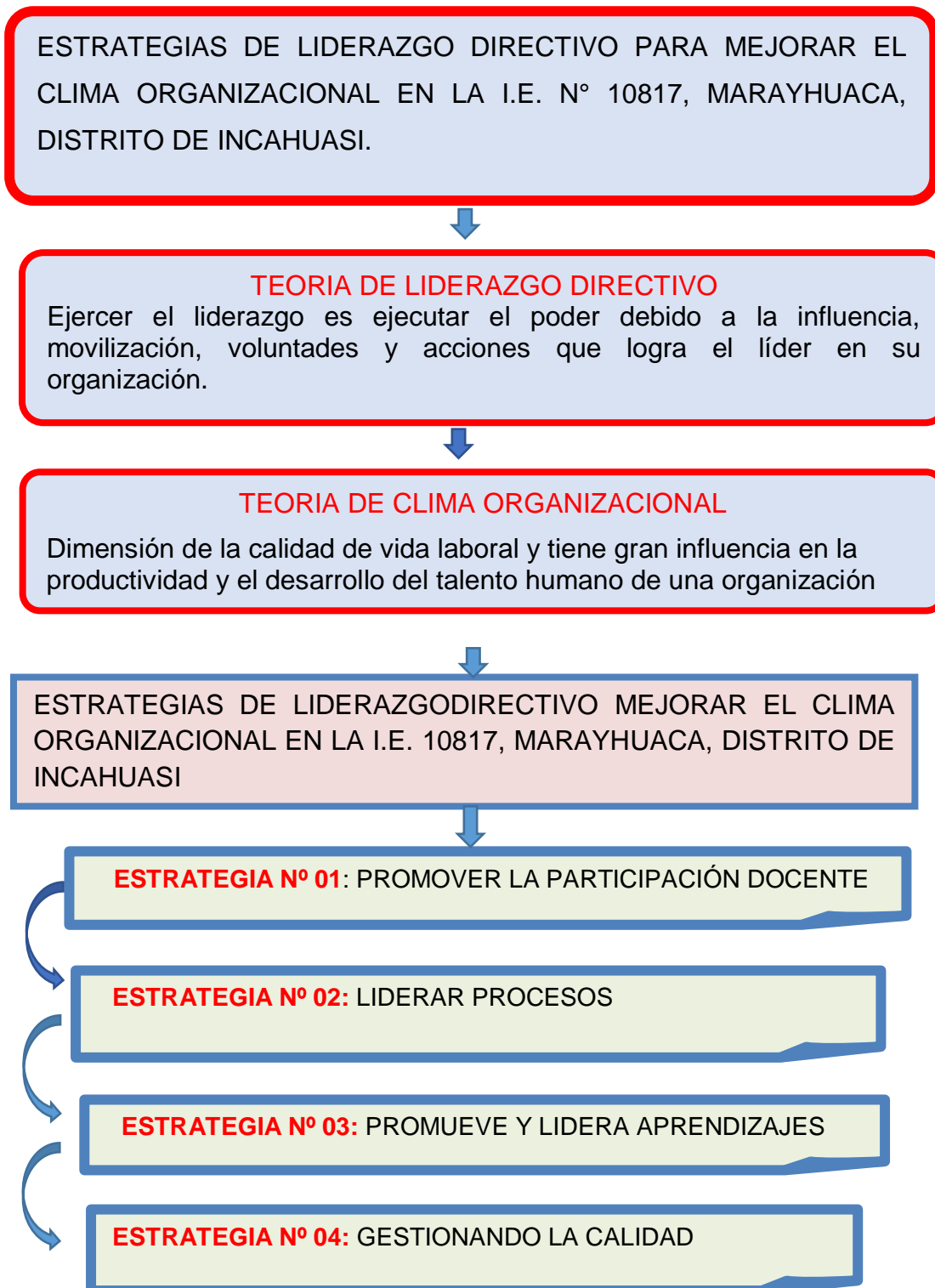
Cuadro N.º 16 Relación entre docentes y Directivos.

ITEM	N	%
Muy Buena.	00	00.0
Buena.	02	15.4
Regular.	03	23.1
Mala.	06	46.1
Muy Mala.	02	15.4
Total	13	100.0

Fuente. -. Encuesta aplicada a docentes de la I.E. N° 10817 – Marayhuaca – Julio 2016

Sobre las relaciones entre directivos y docentes, el 46.1% manifiestan que es mala, el 23.1% dicen que es mala, un 15.4% sostiene que es buena y otro 15.4% manifiestan que muy mala

3.2. ESQUEMA TEÓRICA DE LA PROPUESTA.



3.3. ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA I.E. N° 10817, MARAYHUACA, DISTRITO DE INCAHUASI.

PRESENTACIÓN

Las organizaciones están conformadas por profesionales de diferentes disciplinas que trabajan para la consecución de los objetivos trazados en sus planes de trabajo.

Las instituciones educativas, constituidas por profesionales de la educación, tienen por objetivo la calidad educativa.

Los integrantes de una comunidad educativa están integrada por profesionales de diferentes lugares y que traen consigo sus costumbres, tradiciones, ideología, etc.

La visión y misión de una institución educativa, es la que fija cuales son los valores comunes a toda la organización. El clima laboral es la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones de una organización.

El gestor (Director), o liderazgo pedagógico, es quien conduce los procesos pedagógicos-didácticos, administrativos, institucionales y socio comunales, en beneficio de la comunidad educativa.

La presente propuesta busca establecer ciertas estrategias de gestión directiva para mejorar el clima organizacional.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Los docentes de la I.E. N° 10817, Marayhuaca, distrito de Incahuasi, mejoran el clima organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 📖 Planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno.
- 📖 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad.
- 📖 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad.
- 📖 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas.
- 📖 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua.
- 📖 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta

SUSTENTO TEORICO.

A. Liderazgo en el siglo XXI

El empowerment o “empoderamiento” es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. “Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización”

Etapas del proceso de empowerment.

- 1) Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia. El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del empowerment como estilo de liderazgo.
- 2) Diseño del programa. Con responsables, áreas y fechas
- 3) Sensibilización y capacitación. En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el empowerment de todos los integrantes de la organización.
- 4) Desarrollo organizacional. Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el empowerment. Se requiere una estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.
- 5) Empowerment individual. Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.
- 6) Retroalimentación. Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

Liderazgo directivo.

GALLEGOS (2004, 117), señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a) Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.
- b) Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c) Estilo. Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d) Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir “cuando hace lo que dice y dice lo que hace”.

Afirma Gallego, (2004) que el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo.

El primero elemento (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos.

El segundo elemento (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria.

Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización.

El tercer elemento (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse del líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos.

El cuarto elemento (los seguidores) elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/o objetivos.

MATRIZ DE BUEN DESEMPEÑO DIRECTIVO

DOMINIO	COMPETENCIAS	DESEMPEÑOS
DOMINIO 1 Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes	Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.	1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. 2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social; estableciendo metas de aprendizaje.
	Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	3. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. 4. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. 5. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. 6. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje, sobre la base del reconocimiento de su capital cultural.
	Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.	7. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. 8. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todos los estudiantes. 9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. 10. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. 11. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa orientando su desempeño hacia el logro de los objetivos institucionales.
	Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	12. Gestiona la información que produce la escuela y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. 13. Implementa estrategias y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa. 14. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua orientados al logro de las metas de aprendizaje.
Dominio 2	Competencia 5	15. Gestiona oportunidades de formación continua de los

Orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes	Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	docentes para la mejora de su desempeño en función al logro de las metas de aprendizaje. 16. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre los docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. 17. Estimula la iniciativa de los docentes relacionadas a innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
	Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	18. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular, a partir de los lineamientos de la Política Curricular Nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. 19. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo, por indagación y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y pertinente a ella. 20. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos, en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. 21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

SISTEMA DE CONTENIDOS.

ESTRATEGIAS	Desempeños
<p>N° 1. Planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostica las características del entorno institucional, familiar y social que influyen en el logro de las metas de aprendizaje. 2. Diseña de manera participativa los instrumentos de gestión escolar teniendo en cuenta las características del entorno institucional, familiar y social, estableciendo metas de aprendizaje.
<p>N°2. Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa, las familias y la comunidad a favor de los aprendizajes, así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promueve espacios y mecanismos de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en el desarrollo de acciones previstas para el cumplimiento de las metas de aprendizaje. 2. Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente, afrontando y resolviendo las barreras existentes. 3. Maneja estrategias de prevención y resolución pacífica de conflictos mediante el diálogo, el consenso y la negociación. 4. Promueve la participación organizada de las familias y otras instancias de la comunidad para el logro de las metas de aprendizaje a partir del reconocimiento de su capital cultural.
<p>N°4. Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes, gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros, así como previniendo riesgos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestiona el uso óptimo de la infraestructura, equipamiento y material educativo disponible, en beneficio de una enseñanza de calidad y el logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes. 2. Gestiona el uso óptimo del tiempo en la institución educativa a favor de los aprendizajes, asegurando el cumplimiento de metas y resultados en beneficio de todas y todos los estudiantes. 3. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje trazadas por la institución educativa bajo un enfoque orientado a resultados. 4. Gestiona el desarrollo de estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo que aseguren la seguridad e integridad de los miembros de la comunidad educativa. 5. Dirige el equipo administrativo y/o de soporte de la institución educativa, orientando su desempeño hacia el logro

	de los objetivos institucionales.
<p>N° 5. Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestiona la información que produce la institución educativa y la emplea como insumo en la toma de decisiones institucionales en favor de la mejora de los aprendizajes. 2. Conduce de manera participativa los procesos de autoevaluación y mejora continua, orientándolos al logro de las metas de aprendizaje.
<p>N° 6. Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con las y los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestiona oportunidades de formación continua de docentes para la mejora de su desempeño en función del logro de las metas de aprendizaje. 2. Genera espacios y mecanismos para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre las prácticas pedagógicas que contribuyen a la mejora de la enseñanza y del clima escolar. 3. Estimula las iniciativas de las y los docentes relacionadas con innovaciones e investigaciones pedagógicas, impulsando la implementación y sistematización de las mismas.
<p>N°7. Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa a través del acompañamiento sistemático a las y los docentes y la reflexión conjunta con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orienta y promueve la participación del equipo docente en los procesos de planificación curricular a partir de los lineamientos del sistema curricular nacional y en articulación con la propuesta curricular regional. 2. Propicia una práctica docente basada en el aprendizaje colaborativo y por indagación, y el conocimiento de la diversidad existente en el aula y lo que es pertinente a ella. 3. Monitorea y orienta el uso de estrategias y recursos metodológicos, así como el uso efectivo del tiempo y los materiales educativos en función del logro de las metas de aprendizaje de los estudiantes y considerando la atención de sus necesidades específicas. 4. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes a partir de criterios claros y coherentes con los aprendizajes que se desean lograr, asegurando la comunicación oportuna de los resultados y la implementación de acciones de mejora.

SISTEMA DE EVALUACION.

El proceso de gestión educativa estratégica, debe contemplarse dentro del Plan Anual de Trabajo de la Dirección, y, debe evaluarse permanentemente con la finalidad de dar cumplimiento al Plan Educativo Institucional.

1. CONCLUSIONES

- 1) Respecto al nivel de liderazgo directivo en la gestión se puede verificar que se encuentra en un nivel relativamente alto, afirmación respaldada por 12 docentes que representa el 80% de la comunidad laboral de la I.E. N° 10817 de Marayhuaca.
- 2) Realizando un análisis de las dimensiones del liderazgo directivo operativizado en los dominios del Marco del Buen Desempeño Directivo, se puede advertir que existe aspectos que merecen la atención para su mejora, especialmente en el dominio de orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes en el que la mayoría de los encuestados (66,7%) refleja que el desempeño del directivo en este dominio está en nivel medio.
- 3) Respecto a la gestión del clima organizacional se puede verificar que el 73% de los encuestados los valora en un nivel eficiente y un 26,7% en nivel regular, situación que requiere atención que permita al directivo mejorarlo, teniendo en cuenta las dimensiones liderazgo y participación.
- 4) A través de la prueba de contrastación de hipótesis se ha podido establecer la relación e influencia de la variable liderazgo directivo sobre el clima organizacional, esta afirmación se corrobora con el valor del chi cuadrada obtenida $\chi^2 = 7,500$, superior al estándar que tiene un valor de $\chi^2 = 3,841$

SUGERENCIAS

- 1) A la Dirección de la I.E. N° N° 10817 de Marayhuaca, aplicar las Estrategias de Liderazgo Directivo, con la finalidad de mejorar el Clima organizacional, dentro de la comunidad educativa.
- 2) A la Dirección de la I.E. N° N° 10817 de Marayhuaca, Mejorar los procesos pedagógicos-didácticos, de gestión administrativa, institucional y asocio comunal.
- 3) Recomendar la presente investigación en el campo de la Gestión Educativa Estratégica, para futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, O. (2000). *Elementos de la administración general*. Lima editorial UDEGRAF S.A.
- Alvarado, O. (2003). *Gerencia y marketing educativo: Herramientas modernas de gestión educativa*. Perú: Fondo editorial Universidad Alas Peruanas, Perú.
- Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de la calidad total, Barcelona: Praxis*
- Freire y Miranda (2014), El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico. GRADE. Disponible en:
- <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Blake y Mouton, El modelo del cuadro organizacional Grid, Addison Wesley, México, 1970. citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 151, 152.
- Blanchard, Ken, The One Minute Manager, Berkely Books, Nueva York, 1982. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 155-156.
- Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 13-16
- ----- El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Pág. 15
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 74
- DESSLER, G. (1979), Organización y administración. Cali: Prentice – Hall. Citado por: Orbegoso, A. (2008). Clima Laboral.
- Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.

- García, M., Ibarra, L. y Contreras, C. (2007) Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.
- Goleman, Daniel, Inteligencia emocional, Vergara, México, 2000. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs 161-162.
- Gómez, L. (2011). Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá.
- Gonzáles y Naranjo (2014), Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Disponible en:
- <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Horn, A (2010). *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar. Revista Psicoperspectivas*. Disponible en:
- <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>
- Lewin, K., Field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin, G. y Stringer, R., Motivation and organizational climate, Harvard Business School, Boston, 1968. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 19.
- Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. El liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 84-88.
- ----- Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas. Págs. 170-174.

- Reyes, Nilo (2012). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel secundario en una institución educativa de Ventanilla (Tesis)*. Callao. Universidad San Ignacio de Loyola, disponible en:
- http://repositorio.usil.edu.pe/wp-content/uploads/2014/07/2012_Reyes_Liderazgo-directivo-y-desempe%C3%B1o-docente-en-el-nivel-secundario-de-una-instituci%C3%B3n-educativa-de-Ventanilla-Callao.pdf
- Robbins, Stephen, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Pearson.
- SHEIN, EDGAR. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992. Citado por: Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 72.
- Sulbarán, M. (2004). *Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar*. Bolívar. Pág.12.
- Véase Thomas Peters y Roberts Waterman, *En busca de la excelencia*, Laser Press, México, 1998. Citado por: MÜNCH, L. (2011). *Liderazgo y Dirección*, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 146.
- Toro Álvarez, F., *Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional*. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* vol. 17 N°2, 1998,p.36. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública*.
- Torres, S (2010), *El liderazgo y el desempeño del directivo educativo de la escuela primaria Francisco Sarabia*, Toluca. México-Chihuahua. Disponible en:
- <http://www.ccchep.edu.mx/docspdf/cc/097.pdf>

- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 329-349.
- Warren, Bennis, *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Addison Wesley, México, 1970. Citado por: Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 152, 154.
- Zalles, J (2010), *Liderazgo: Un concepto en evolución*.
- Disponible en: http://www.kas.de/wf/doc/kas_22069-1522-1-30.pdf
- Zárate, Dilma (2011), *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia* (Tesis). Lima: Universidad Nacional mayor de San Marcos, disponible en:
- http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE COMPETENCIAS E ÍTEMS PARA VALORAR EL LIDERAZGO DIRECTIVO

COMPETENCIAS	ÍTEMS
Competencia 1 Conduce de manera participativa la planificación institucional a partir del conocimiento de los procesos pedagógicos, el clima escolar, las características de los estudiantes y su entorno; orientándolas hacia el logro de metas de aprendizaje.	1. Demuestra conocimiento de las características del entorno institucional y local. 2. Promueve la participación de la comunidad educativa en la elaboración de los documentos de gestión.
Competencia 2 Promueve y sostiene la participación democrática de los diversos actores de la institución educativa y la comunidad a favor de los aprendizajes; así como un clima escolar basado en el respeto, el estímulo, la colaboración mutua y el reconocimiento de la diversidad.	3. Promueve la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones sobre acciones en la gestión institucional. 4. Promueve un clima institucional agradable 5. Implementa estrategias adecuadas para la prevención y resolución de conflictos. 6. Promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de aprendizajes en base a la cultura local y regional.
Competencia 3 Favorece las condiciones operativas que aseguren aprendizajes de calidad en todas y todos los estudiantes gestionando con equidad y eficiencia los recursos humanos, materiales, de tiempo y financieros; así como previniendo riesgos.	7. Promueve el uso óptimo y mejora permanente de la infraestructura. 8. Promueve el uso óptimo del tiempo en todas las áreas de gestión a favor del logro de aprendizajes en los estudiantes. 9. Gestiona el uso óptimo de los recursos financieros en beneficio de los objetivos y metas institucionales. 10. Implementa acciones para una escuela saludable, eco eficiente y segura. 11. Monitorea y acompaña al personal administrativo y de soporte hacia el logro de objetivos y metas institucionales.
Competencia 4 Lidera procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y de la rendición de cuentas, en el marco de la mejora continua y el logro de aprendizajes.	12. Promueve la toma de decisiones en base a información objetiva disponible 13. Implementa acciones de transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa. 14. Implementa procesos participativos para proponer acciones de mejora continua
Competencia 5 Promueve y lidera una comunidad de aprendizaje con los docentes de su institución educativa basada en la colaboración mutua, la autoevaluación profesional y la formación continua; orientada a mejorar la práctica pedagógica y asegurar logros de aprendizaje.	15. Promueve e implementa jornadas de capacitación docente. 16. Implementa espacios para el inter aprendizaje, reflexión pedagógica y autoevaluación de la comunidad magisterial 17. Estimula la iniciativa de los docentes en relación a la investigación e innovación pedagógica.
Competencia 6 Gestiona la calidad de los procesos pedagógicos al interior de su institución educativa, a través del acompañamiento sistemático y la reflexión conjunta, con el fin de alcanzar las metas de aprendizaje.	18. Implementa espacios de trabajo en equipo para la planificación curricular teniendo en cuenta los lineamientos nacionales y regionales. 19. Promueve la práctica pedagógica considerando la diversidad a través de la indagación y el aprendizaje colaborativo. 20. Monitorea y acompaña la práctica pedagógica del docente. 21. Monitorea y orienta el proceso de evaluación de los aprendizajes, comunicando los resultados de manera oportuna e implementando acciones de mejora.

ANEXO N°

EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN





Institución Educativa N° 10817 - Marayhuaca