



UNIVERSIDAD NACIONAL "PEDRO RUIZ GALLO"

LAMBAYEQUE

ESCUELA DE POSGRADO



MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
EMBLEMÁTICA "ALMIRANTE MIGUEL GRAU SEMINARIO"
DE LA PROVINCIA DE ILO 2012- 2013.**

T E S I S

PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN.

PRESENTADO POR:

JULIÁN MACHACA HINOJOSA

LAMBAYEQUE – PERU

2013

**ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA “ALMIRANTE MIGUEL GRAU
SEMINARIO” DE LA PROVINCIA DE ILO 2012 - 2013.**

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN.

Lic. Julián Machaca Hinojosa
AUTOR

Mg. Sc. Wilson Idrogo Rengifo
ASESOR

APROBADA POR:

Dr. José Gómez Cumpa

Presidente

Dr. José Maquén Castro

Secretario

Dr. Juan Aguinaga Moreno

Vocal

LAMBAYEQUE – PERU

2013

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRABAJO A MIS
ABNEGADOS PADRES:
CESAREO Y BENITA, A MI
ESPOSA VIRGINIA Y A MI
QUERIDA HIJA ANAMELBA, QUE
ES LA RAZÓN DE MI ESFUERZO
DIARIO Y EL MOTIVO PARA
SEGUIR POR ESTA SENDA DEL
ESTUDIO Y LA SUPERACIÓN.

JULIÁN

AGRADECIMIENTO

EXPRESO MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO A DIOS, QUE ME HA DADO LA FORTALEZA Y LLENÓ MI ESPÍRITU PARA LA CULMINACIÓN DE ESTA TESIS. A LOS DOCENTES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUÍZ GALLO, QUIENES CON SU INFINITA DEDICACIÓN Y ESMERO, HAN SABIDO ORIENTARME Y BRINDARME SUS SABIAS ENSEÑANZAS.

JULIÁN

INDICE

CONTENIDOS	PÁGINA
RESUMEN	07
ABSTRACT	08
INTRODUCCIÓN	09
 CAPÍTULO I	
UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA ALMIRANTE “MIGUEL GRAU SEMINARIO” EN RELACIÓN AL CLIMA INSTITUCIONAL	
1.0. Análisis del objeto de estudio	13
1.1. Ubicación de la Institución Educativa Emblemática Almirante Miguel Grau Seminario en el contexto socio económico de la Provincia de Ilo y la región Moquegua	13
1.2. Problema general de la Institución Educativa Emblemática Almirante Miguel Grau Seminario de la provincia de Ilo	19
1.3. El clima institucional en la Institución Educativa Emblemática Almirante Miguel Grau Seminario de la provincia de Ilo	23
1.4. Metodología	28
 CAPÍTULO II	
EL CLIMA INSTITUCIONAL Y LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN SU DESARROLLO Y SU RELACIÓN CON LAS GESTIÓN EDUCATIVA	
2.0. Marco Teórico	29
2.1. Un análisis del concepto de clima institucional, sus alcances e implicancias	29
2.1.1. Elementos del clima institucional	32
2.1.2. Liderazgo en las Instituciones Educativas	35
2.1.3. Conflicto educativo	38
2.1.4. Participación de los docentes	40
2.1.5. Liderazgo pedagógico	41

2.1.6. Principios de cortesía	42
2.1.7. Principios de imagen personal	43
2.2. Gestión educativa	44
2.2.1. La Gestión educativa y sus niveles de concreción	45
2.2.2. Dimensiones de la Gestión educativa	57
2.3. Estrategias metodológicas	62

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.0. Resultados de la investigación	64
3.1 Resultados correspondientes a la planificación estratégica	64
3.2. Resultados correspondientes a la variable dependientes del clima institucional	68
3.5. Propuesta teórica.	76

CONCLUSIONES	92
--------------	----

RECOMENDACIONES	93
-----------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
----------------------------	----

ANEXOS	96
--------	----

RESUMEN

El presente estudio de investigación se desarrolla por que se ha encontrado serias deficiencias en el clima institucional de la Institución Educativa Emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” de la provincia de Ilo, que significa una barrera para el desarrollo de un adecuado trabajo educativo, para los profesores y para los trabajadores jerárquicos y administrativos; es por ello que se pretende a través del presente trabajo de investigación, proponer una estrategia metodológica de gestión institucional que nos brinde y conduzca hacia el cambio y el mejoramiento en todos los aspectos del trabajo educativo, de tal forma y como consecuencia, se pueda brindar a los estudiantes una educación de calidad, que satisfaga sus intereses y sus necesidades de desarrollo y formación.

En ese contexto es que se hace la presente propuesta que consiste en estrategias de metodológicas de gestión para mejorar el clima institucional de la institución educativa donde se abordan aspectos como la motivación laboral, la comunicación institucional, la identidad con la institución y el liderazgo de los directivos.

Luego de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos se pudo identificar de manera fidedigna, un inadecuado clima institucional y la necesidad urgente de mejorar este elemento tan importante del quehacer educativo, y que a través de la aplicación de la propuesta será posible lograr el cambio y su mejoramiento.

La presente propuesta brinda también elementos metodológicos de investigación para que otros investigadores puedan ampliar y profundizar sus estudios en el tema de investigación.

Palabras Clave: Clima institucional, estrategias de gestión, motivación, identidad, liderazgo

ABSTRACT

This study develops research that found serious deficiencies in the institutional climate of School Flagship "Admiral Miguel Grau Seminario " in the province of Ilo, which is a barrier to the development of an appropriate educational work for teachers and for hierarchical and clerical workers, which is why it is intended through this research , propose a methodological strategy that gives us institutional management and drive for change and improvement in all aspects of the educational work of and so as a result, it can give students a quality education that meets their interests and development needs and training.

In this context is that the present proposal is methodological management strategies to improve the institutional climate of the school where an aspect such as work motivation, corporate communication, identity with the institution and the leadership is addressed managers.

After application of the instruments of data collection could be identified so reliable, inadequate institutional environment and the urgent need to improve this important educational task element and through the implementation of the proposal will be possible to achieve change and improvement.

The proposal also provides research methodological elements for other researchers to broaden and deepen their studies in the research topic.

Keywords: institutional climate, management strategies, motivation, identity, leadership.

INTRODUCCIÓN

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 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.

Tenemos que reconocer que el clima institucional es uno de los factores más interesantes e importantes dentro de las instituciones. Actualmente los estudios sobre el clima laboral reconocen la gran importancia del llamado “capital humano” como principal ventaja competitiva. Las empresas exitosas han basado su estrategia de desarrollo en su principal fortaleza: su gente y los valores humanos, conformando equipos humanos motivados, involucrados y comprometidos con la filosofía de la organización.

En las instituciones educativas igualmente el clima laboral es imprescindible. Podemos definirlo como las características del medio ambiente del trabajo educativo que son percibidas directa o indirectamente y que tienen repercusiones en el comportamiento de los estudiantes, docentes, directivos, personal administrativo y padres de familia, en su desempeño personal y laboral, en las relaciones con sus superiores, sus colegas e incluso con su familia (Eslava, 2009).

Es el medio ambiente humano, ético, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo educativo cotidiano que influye en la satisfacción de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en la productividad de la institución educativa (Goncalves, 1997).

Los directores y los directivos de las instituciones educativas tienen que preocuparse en reconocer como está su clima institucional, si existe

entusiasmo, compromiso, identificación y satisfacción en el trabajo de los integrantes de su comunidad educativa. En este sentido, ellos tienen la responsabilidad porque son los directores los que pueden promover los valores de la institución y a la vez crear las condiciones favorables o desfavorables para construir su clima institucional.

Con esas consideraciones se presenta la tesis titulada Estrategia Metodológica de gestión administrativa institucional para mejorar el clima institucional de la institución educativa emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” de la provincia de Ilo. 2012- 2013.

El problema que se ha identificado es el siguiente: En la Institución Educativa Emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” se puede apreciar un clima institucional deficiente e inadecuado, que se manifiesta en la falta de espacios de comunicación, falta de liderazgo del director, relaciones interpersonales resquebrajadas y falta de planificación estratégica y de gestión, siendo el objeto de estudio el proceso de gestión en relación al clima institucional en el nivel secundario.

El objetivo general de la investigación es: Diseñar una estrategia metodológica de gestión administrativa institucional basada en la teoría de las necesidades de Maslow para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa Emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” de la provincia de Ilo. Y los objetivos específicos son los siguientes: Diagnosticar las características del clima institucional de la Institución Educativa Emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” de la provincia de Ilo, explicar la interrelación de las variables de estudio con el marco teórico de la investigación y proponer una estrategia metodológica de gestión administrativa institucional basada en la “Teoría de las necesidades de Maslow”, para mejorar el clima institucional de la Institución Educativa.

El campo de acción está compuesto por las estrategias y métodos del proceso administrativo relacionados al clima institucional en el nivel secundario y la hipótesis que se ha planteado es la siguiente: Si se diseña una estrategia metodológica de gestión institucional, basada en “la teoría de

las necesidades” de Maslow, entonces, es posible mejorar el clima institucional de la Institución Educativa Emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” de la provincia de Ilo.

La tesis está dividida en tres capítulos cuyos contenidos son los siguientes:

El capítulo I Análisis del Objeto de estudio contempla la Ubicación de la Institución Educativa en donde se aplicó el estudio, así como un estudio de la problemática que se ha identificado y que es la razón por la que se desarrolla el presente estudio de investigación y que está relacionada con el clima institucional que se desarrolla en la Institución educativa, posteriormente se hace referencia a la metodología que se ha utilizado en el presente estudio de investigación.

En el Capítulo II, se presenta el Marco Teórico que contiene un estudio de los distintos aspectos que tienen que ver con clima institucional, así como de la gestión educativa y sus diversas características, así mismo se hace un estudio de las distintas teorías que tienen que ver con el clima institucional.

El capítulo III, contiene los resultados de la investigación, donde se pone de manifiesto las características de la problemática y la forma como los trabajadores de la institución educativa perciben el clima institucional en la Institución Educativa Emblemática Almirante Miguel Grau Seminario de la Provincia de Ilo.

Luego se extraen las conclusiones del estudio que en términos generales se refieren a la forma como se percibe el clima institucional y las necesidades que existen de mejoramiento,

Las recomendaciones están dirigidas a los agentes educativos que conforman la comunidad educativa para que puedan poner todos sus esfuerzos en mejorar el clima institucional en la Institución Educativa.

Por último se presenta la bibliografía consultada y una sección de anexos que incluye los instrumentos aplicados en la investigación.

Como limitaciones para el desarrollo del trabajo de investigación, podemos considerar la escasa apertura y apoyo por parte de los directivos de la

Institución Educativa en el trabajo de campo y durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Reconocer el apoyo que han brindado los colegas durante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, así mismo aquellos que con sus sabios consejos han orientado para que el presente estudio se pueda concluir.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

UBICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA ALMIRANTE “MIGUEL GRAU SEMINARIO” EN RELACIÓN AL CLIMA INSTITUCIONAL

1.0 ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO.

En el presente capítulo se hace referencia a la ubicación de la Institución Educativa Almirante Miguel Grau Seminario de la provincia de Ilo, así como un estudio de las principales características socio económico de la provincia de Ilo y la región Moquegua.

En otro acápite, se hace un estudio de la problemática respecto al tema del clima institucional, y la planificación educativa.

1.1. UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA ALMIRANTE MIGUEL GRAU SEMINARIO EN EL CONTEXTO SOCIO ECONÓMICO DE LA PROVINCIA DE ILO Y LA REGIÓN MOQUEGUA.

El presente estudio de investigación, se realiza en la Institución Educativa Emblemática Almirante Miguel Grau Seminario, que está ubicado en el sector de la Pampa Inalámbrica, en la zona denominada Nuevo Ilo.

La Pampa Inalámbrica es una de las zonas más pobladas de la provincia de Ilo, es una zona que en los últimos años se ha ido poblando de manera explosiva como consecuencia de la migración de pobladores de los distintos departamentos básicamente del sur del país y en mayor medida del departamento de Puno.

Como consecuencia de este crecimiento demográfico, y a través de proyectos urbanos, la zona de Nuevo Ilo, cuyo nombre real es PROMUVIII , ya que se ha formado como consecuencia de un Programa Municipal de Vivienda, para dar vivienda a los pobladores que necesitaban, se ha ido consolidando como una de las zonas más

prosperas y productivas de la ciudad, ya que en ella se encuentran ubicados todo tipo de servicios, como mercados, bancos, establecimientos comerciales de toda índole, que colocan a esta zona como una de las más importantes de la provincia.

La historia de la I.E. Está íntimamente ligada a la creación de la Pampa Inalámbrica, tal es así que el 20 de octubre del año 1994, la Sub Región de Educación Moquegua, crea el Colegio Modelo “Almirante Miguel Grau Seminario” con una extensión 20,317.97m², contando con 15 secciones, 14 profesores, 740 alumnos del nivel primario y 9 secciones del nivel secundario.

Actualmente la Institución cuenta con una infraestructura que consta de los siguientes pabellones de aulas:

Nivel Inicial: 02 pabellones de un piso con 04 aulas.

Nivel Primario: 03 pabellones de dos pisos con 12 aulas.

Nivel Secundario: 02 pabellones de dos pisos con 06 aulas.

En el año 2013 la comunidad docente de está conformada de la siguiente manera: El Nivel Inicial cuentan con 102 alumnos distribuidos en 4 secciones, que están a cargo de 4 docentes y un personal de servicio, en el nivel Primaria se atiende a 824 alumnos en 24 secciones, los cuales están a cargo de 17 docentes, un subdirector del nivel primario y 2 personas de servicio, en el nivel secundario se atiende a 624 estudiantes en 20 secciones que están a cargo de 40 profesores, 2 personales directivos, 02 personales administrativos y 5 personas de servicio.

La Institución Educativa cuenta con docentes nombrados, capacitados de acuerdo al nuevo enfoque educativo que promueven en los estudiantes el desarrollo de capacidades conocimientos y actitudes a través de innovaciones pedagógicas, metodológicas; desarrollo y aplicación de proyectos extracurriculares que permiten mejorar la calidad educativa de los estudiantes, contamos con el

apoyo de padres de familia, ex alumnos e instituciones locales y regionales.

La Misión de la Institución Educativa se define de la siguiente manera: Somos una I.E. Estatal que brinda una educación integral. En el nivel inicial y primaria se aplica un currículo por competencias y capacidades, en el nivel secundario se viene trabajando por capacidades fundamentales de área y capacidades específicas, con Directivos, capacitados para desarrollar sus funciones administrativas, demostrando liderazgo y toma de decisiones oportunas.

Por otro lado, de acuerdo al diagnóstico de la Institución Educativa, se desataca que existen padres de familia con instrucción secundaria y primaria, así mismo con padres de familia procedentes de otras regiones que por la posibilidad de trabajo emigran a nuestra ciudad, ocupándose en su mayoría de trabajos eventuales (construcción, comercio, pesca etc.); Los mismos que son de baja condición cultural y recursos económico, la mayoría no apoya a sus hijos en las tareas escolares, no asisten a las reuniones y descuidan la educación y asistencia de sus hijos.

Así mismo nuestra I.E cuenta con el apoyo y financiamiento de la región, municipalidad e instituciones públicas y privadas para la construcción y mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de talleres técnicos y aula de innovación tecnológica.

La provincia de Ilo, está ubicada al sureste del Perú, en la región Moquegua, situada a orillas del Océano Pacífico al sur de la desembocadura del río Osmore y al noreste de Punta Coles. El puerto de Ilo tiene un importante tráfico, transportando mercancías desde y hacia el interior del sur del país.

La provincia de Ilo se ubica en la costa meridional del Perú a 1250 Km al sur de la ciudad de Lima, entre las coordenadas 17° 38' 15'' y 17° 20' 39'' de latitud sur y 71° 21' 39'' 71° 22' 00'' de longitud

oeste con respecto al meridiano de Greenwich, ocupando una extensión de 1,523.44 Km² y se encuentra entre los 0 y 1500 msnm y nuestro mar alcanza las 200 millas por su territorio de la provincia de Ilo forma parte del desierto de Atacama, lo cual condiciona sus características físico – naturales. Es atravesado en dirección noreste – suroeste por la cuenca baja del río Moquegua que, en el tramo de la provincia, toma el nombre de Río Osmore.

El puerto de Ilo limita por el Norte, con la Provincia de Islay, Departamento de Arequipa, por el Este con la Provincia de Mariscal Nieto del Departamento de Moquegua, por el Sur con la Provincia de Jorge Basadre del Departamento de Tacna, por el Oeste con el Océano Pacífico.

La provincia de Ilo está conformada por tres distritos: Ilo, Pacocha y El Algarrobal. El distrito Capital Ilo, concentra el mayor porcentaje de la población y los servicios urbanos. Así mismo este distrito cumple la función de brindar servicios urbanos, portuarios y todos aquellos derivados de la industria, además de desempeñar un rol integracionista dentro del contexto provincial, regional, macro regional, nacional e internacional.

La ciudad de Ilo presenta una estructura urbana ordenada y esta articulado con los distritos confortantes de la provincia mediante vías locales vecinales que le permiten una fácil interconexión.

Hacia 1940 Ilo era una pequeña caleta con tan solo 1,000 habitantes, a partir de 1955 se produce en ella la gran inversión de la empresa Southern Perú: ferrocarril, fundición, puerto y campamento se construyen aceleradamente lo cual genera un crecimiento poblacional vertiginoso que en 5 años multiplica por 10 el número de habitantes y lo duplica en los siguientes 10 años. En los años 60's se produce la expansión del sector pesquero impulsada por la instalación de varias industrias "harineras" y algunas conserveras que diversifican la base

productiva de la provincia, dominada hasta entonces por el enclave minero industrial de Southern y crean un nuevo proletariado urbano.

En los años 70's se completan dos importantes inversiones impulsadas por el estado: el Terminal portuario de ENAPU y la refinería de cobre de Minero-Perú, obras que nuevamente diversifican la economía local y dan paso al surgimiento de una clase media urbana y de numerosas empresas de servicios.

En los años 80's se produce una paralización de la inversión y de la economía local, afectada en gran parte por la crisis internacional de esa década y la caída del precio del cobre que inicia un largo periodo de estancamiento entre 1980 y el año 2004.

En contraposición a la crisis económica en 1980 se inicia en Ilo un dinámico proceso de participación ciudadana y de toma de conciencia cívica que se concreta en lo que se ha llamado la "reinvención" del gobierno local, el cual deja de lado la actitud pasiva común a los municipios de esa época y emprende el desarrollo sustentable priorizando la mejora de la calidad y las condiciones de vida en base a obras de infraestructura y saneamiento e incorporando en su lógica política a la participación vecinal.

A partir del 2005 se presentan 2 fenómenos que impulsan la economía local vigorosamente, por una lado la recuperación acelerada del precio del cobre (que alcanza su pico entre el 2006 y el 2007), que permite importantes inversiones del sector privado, como la modernización y descontaminación de la fundición de cobre de la empresa Southern y, por otro lado, la consolidación del proceso nacional de descentralización y la instauración del régimen del Canon y Regalías mineras que expanden notablemente la capacidad financiera del gobiernos local y regional, lo cual se refleja en importantes inversiones en infraestructura urbana.

Según el censo del 2007 la población de la provincia totalizó 63,780 habitantes con una tasa de crecimiento, para el periodo intercensal 1993 - 2007, de 1.6% promedio anual.

En términos prácticos la Provincia de Ilo y la Ciudad de Ilo se pueden considerar términos equivalentes ya que según el censo del 2007 la población urbana de la provincia (63,068 habitantes) representa el 98,9% del total, y de ella el 99,9% reside en los distritos de Ilo (93.0%) y Pacocha (6,9%).

Aunque, de acuerdo a los últimos datos del INEI la población actual de la provincia de Ilo bordea los 70 000 habitantes, esto debido, como se dijo anteriormente a la migración de la población andina.

Moquegua es un departamento del Perú situado al sureste del país, en la vertiente occidental de la Cordillera de los Andes. Limita con los departamentos de Tacna, Puno y Arequipa y es ribereño del océano Pacífico.

Hacia el norte limita con Puno y Arequipa; hacia el sur con Tacna y el mar de Grau; hacia el este con los departamentos Puno y Tacna; hacia el oeste con Arequipa y el mar de Grau (océano Pacífico que corresponde al Perú). Situado en la región suroeste, tiene regiones de costa y sierra. Ubinas, su inquietante volcán, es el único en actividad en todo el Perú. En sus faldas, la tierra es fecunda, en contraste con la desolación de sus cumbres.

- Latitud sur: 15° 58´ 15".
- Longitud oeste: entre meridianos 70° 48´ 5" y 71° 29´ 18".
- Número de provincias: 3.
- Número de distritos: 20.

Clima: subtropical y desértico soleado, con una temperatura de 20,5 °C, una máxima de 33 °C y una mínima cercana a los 9°C. La ciudad de Moquegua tiene un clima templado y seco, con escasas lluvias, con un intenso y benigno sol.

La población estimada en el año 2011 es de 170 962 habitantes.² Altura de la Capital Ciudad de Moquegua, 1,450 msnm, Altura máxima centro poblado 4,550 msnm.

En el aspecto educativo, la región Moquegua, ocupa el primer puesto a nivel nacional en rendimiento académico de acuerdo a las últimas evaluaciones de la calidad de la educación realizada por el Ministerio de Educación, en las áreas de matemática y comunicación, así mismo, se observa que por iniciativas del gobierno municipal y del gobierno regional, a lo largo de los últimos años, se han intensificado el desarrollo de diversos eventos de capacitación docente, que ha permitido que los docentes puedan adquirir más y mejores capacidades pedagógicas, para realizar el trabajo con sus estudiantes.

1.2. PROBLEMÁTICA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA ALMIRANTE MIGUEL GRAU SEMINARIO DE LA PROVINCIA DE ILO.

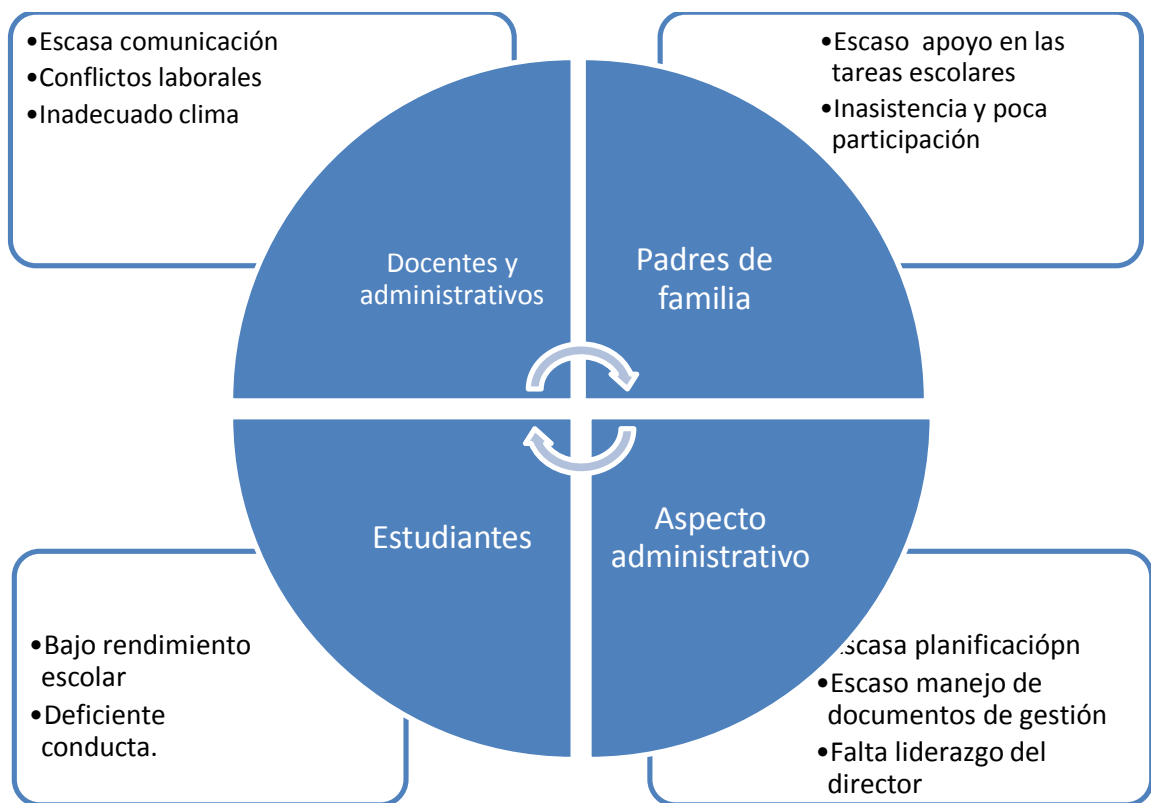
La Institución Educativa Emblemática Almirante Miguel Grau Seminario de la provincia de Ilo, tiene muchas vertientes, que básicamente están relacionadas a la falta de liderazgo por parte de los directivos quienes no están llevando de manera adecuada la gestión institucional, de ahí que se puede observar por ejemplo, un clima institucional inadecuado caracterizado fundamentalmente por la falta de espacios de comunicación entre los entes educativos, permanentes conflictos laborales, etc.

Por otro lado, se percibe también problemas muy agudos respecto al comportamiento de nuestros estudiantes, quienes en su mayoría provienen de familias migrantes de la sierra del país, quienes demuestran un comportamiento muy heterogéneo que dificulta en cierto modo definir la programación curricular, se observa también a nivel de estudiantes, bajos niveles de rendimiento escolar, deserción

escolar y problemas serios de conducta en un gran porcentaje de estudiantes.

A nivel de padres de familia, se observa mucha desidia y una escasa asistencia a las reuniones de padres de familia que se convocan en la Institución Educativa, se percibe también un escaso apoyo por parte de los padres de familia en temas de reforzamiento y apoyo en las tareas escolares, existe en cierto modo, abandono a los hijos, por razones de trabajo y falta de conocimientos adecuados, debido a que la mayoría de los padres no tienen la suficiente instrucción.

PROBLEMA GENERAL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA



Para conocer mejor la problemática, es preciso analizar el FODA. De la Institución Educativa, donde se pone de manifiesto, todas las características, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

ANALISIS FODA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMÁTICA MIGUEL GRAU SEMINARIO DE ILO

ANALISIS INTERNO:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La Institución cuenta con los tres niveles de la EBR. Inicial, primaria y secundaria. • Apoyo de organismos multisectoriales a la gestión educativa. • Imagen institucional aceptable. • Planificación curricular aceptable, participación de todos los entes educativos. • Elaboración de programas curriculares y las unidades didácticas por áreas, grados y en equipos según el DCN, en secundaria. • Motivación de docentes a la utilización de metodologías activas y adecuadas al contexto. • Docentes preocupados por lograr aprendizajes significativos en sus educandos. • Evaluación en función a las capacidades establecidas por el MED • Profesores titulados y en su gran mayoría nombrados. • Recursos propios generados por la institución. • Infraestructura adecuada para el funcionamiento de la I.E. • Ubicación estratégica de la I.E. • Se cuenta con servicio de biblioteca, laboratorio, aula de AIP, taller de electricidad, departamento de educación física. • Se cuenta con Técnicos deportivos y culturales con apoyo de la Institución y APAFA 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada planificación de actividades técnico pedagógicas. • No se cumple con cronograma de reuniones permanentes entre directivos y jerárquicos. • No se realizaron las reuniones de evaluación técnico pedagógica en el nivel secundario. • No se cuenta con PCEI debidamente elaborado • Escasas capacitaciones y/o actualizaciones para docentes organizados por la I.E. • Entrega y recepción tardía de documentos emitidos por la UGEL ILO. • Limitada participación entre los niveles: primaria y secundaria en asambleas y reuniones de trabajo. • Incumplimiento de acuerdos por parte de los docentes. • Identificación Institucional limitada • Escasa predisposición de algunos docentes para analizar el DCN y elaborar el PCIE. • No se cuenta con capacidades diversificadas en secundaria. • Limitada participación de los docentes en las Comisiones de Trabajo. • Algunas Áreas no trabajan en equipo. • Escasa predisposición de algunos docentes para analizar el DCN y elaborar el PCIE. • No se cuenta con capacidades diversificadas en secundaria. • Limitada participación de los docentes en las Comisiones de Trabajo. • Algunas Áreas no trabajan en equipo. • Elaboración de Programas sin tomar en cuenta un diagnóstico. • Escaso monitoreo y evaluación a nivel institucional. • Material didáctico insuficiente y desactualizado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Limitadas reuniones a nivel de asesorías, coordinadores y subdirección. • Ausencia de Elaboración de Proyectos Educativos de Innovación. • Escaso apoyo de los padres de familia en las tareas escolares. • Carencia de un reglamento interno que uniformice el proceso de evaluación de los estudiantes. • Deficiente elaboración de matriz de evaluación por áreas y nivel. • Maestros desactualizados en su área • Maestros sin disponibilidad de tiempo para tareas extracurriculares • Escasa capacitación para personal administrativo. • No se cuenta con un proyecto de intervención integral. • No se cuenta con un plan de gestión de riesgos actualizado.
--	---

ANALISIS EXTERNO:

OPORTUNIDADES	AMENZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de los gobiernos municipal y regional. • Apoyo de las empresas públicas y privadas • Eventos culturales y artísticos en las que participan nuestros estudiantes. • Eventos deportivos que permiten la práctica del deporte a nuestros estudiantes. • Convenios estratégicos con otras instituciones como PNP. MINSA. SUNAT. • Equipamiento y donación de materiales educativos a la Institución Educativa. • Ubicación estratégica, de la institución que permite la generación de recursos económicos en favor de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zona urbano marginal y descampados que ponen en riesgo la integridad de los estudiantes • Influencia negativa de los medios de comunicación • Proliferación de elementos de mal vivir en la zona. • Alto riesgo de contacto de los estudiantes con personas que distribuyen drogas y otros insumos dañinos para la salud. • Uso inadecuado del internet.

1.3. EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EMBLEMÁTICA ALMIRANTE MIGUEL GRAU SEMINARIO DE LA PROVINCIA DE ILO.

El interés suscitado por el campo del clima institucional en una institución u organización 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.

Fernández y Sánchez (1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Opcit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. 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 laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene 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.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima institucional “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) Como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) como “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985), como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera

“al clima institucional como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”, (Peiro y Prieto, 1996:84).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por Guillén y Guil, (1999:166) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

Por otro lado, el clima laboral se ve influido por una multitud de variables. Y, además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima laboral de su empresa.

Esos diversos aspectos, que se entrelazan en la vida de una persona, pueden hacerle ver la misma situación en positivo o en negativo, que viene siendo la percepción, abordada anteriormente. Los empleados, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones están condicionadas por el cúmulo de todas esas circunstancias personales señaladas.

Pero, aunque se tenga en cuenta todo eso, es posible efectuar una medición de clima institucional. Ésta va reflejar lo que hay en la mente y en los sentimientos de los empleados que participen.

En la Institución Educativa Emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” de la provincia de Ilo, donde se va a desarrollar el

presente proyecto se observa que la planificación educativa se desarrolla de manera improvisada, sin tener en cuenta los procesos de planeamiento estratégico y se deja de lado, por ejemplo la elaboración del PEI que es un instrumento fundamental de gestión.

Se observa también existe una total falta de apoyo en cuanto a las necesidades que los docentes requieren para estar en condiciones de realizar su labor frente a grupo, no se cuentan con los requerimientos mínimos para poder efectuar un trabajo de calidad frente a los jóvenes que se encuentran dispuestos a aprovechar su estancia en las aulas escolares.

La problemática no se refiere solamente a la falta de preparación de los maestros encargados de las asignaturas cuyos programas exigen una participación activa en las diferentes áreas, esto debido a una falta de apoyo del área administrativa para ese concepto en lo particular.

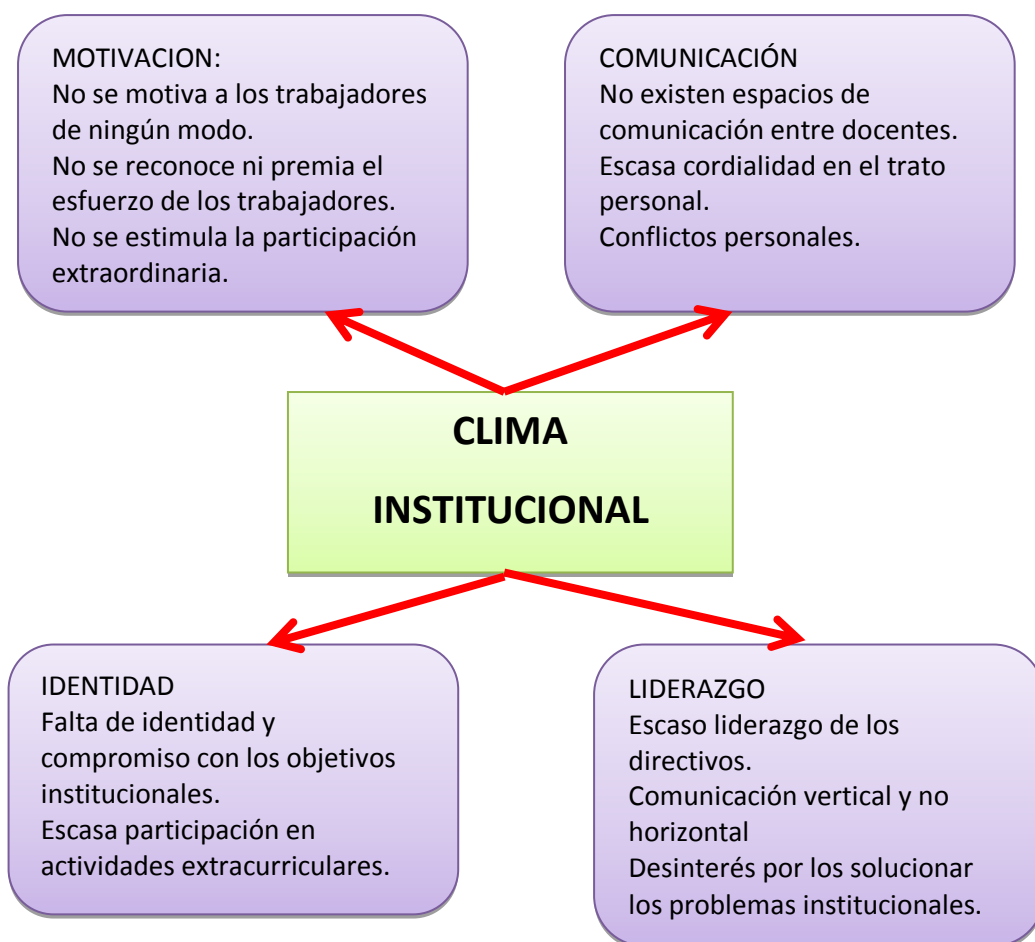
Por otra parte la comunidad educativa no participa de manera comprometida en la elaboración ni en la ejecución del PEI y existe un desconocimiento de la visión y la misión de la institución educativa así como de los objetivos medulares que persigue.

Cada docente prepara sus actividades educativas a criterio personal y se integra a las comisiones o programas educativos de manera espontánea sin tener definido cuál es la ruta o dirección que apunta la institución educativa, no existe una política de monitoreo del trabajo docente. El director no desarrolla estrategias gerenciales para sensibilizar, comunicar, organizar y operativizar los instrumentos de gestión institucional, falta de motivación y toma de decisiones por parte del director.

Los alumnos también muestran grandes deficiencias comportamentales, faltas graves de conducta y, poca responsabilidad para cumplir con sus labores escolares, se nota un ausentismo direccional para encaminar a los alumnos en la búsqueda de sus

objetivos. Se nota una gran falta de identidad con la institución educativa y con los objetivos que persigue. Por ello es necesarios desarrollar un programa de fortalecimiento de la calidad en nuestras instituciones educativas que nos oriente en primer lugar a aceptar de manera total y definitiva a proponer soluciones cuyo seguimiento deberá ser labor de todos los involucrados en la institución educativa de que se trate, el buen desempeño de los programas a desarrollar para elevar la calidad son responsabilidad de todo el personal de una institución educativa.

EL PROBLEMA DEL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA ALMIRANTE MIGUEL GRAU SEMINARIO DE ILO



1.4. METODOLOGÍA

La metodología adoptada para realizar este trabajo de investigación, parte de la observación y el análisis del objeto de estudio, donde en primer lugar se define el problema de investigación, para cuya caricaturización y reconocimiento, se han elaborado y aplicado los instrumentos de recolección de datos para cada una de las variables de estudio, aplicados a los sujetos de la muestra de estudio que está conformada por 30 trabajadores de la Institución Educativa entre personal docente, administrativo y personal jerárquico.

Los datos obtenidos, se han plasmado en tablas y gráficos estadísticos aplicados a la educación donde se hace la presentación de la opinión y los puntos de vista de los encuestados sobre la percepción que se tiene del clima institucional y también sobre el proceso de planificación de la gestión que se desarrolla en la institución Educativa.

Finalmente, se plantea la propuesta teórica que consiste en una secuencia de actividades orientadas a mejorar el clima institucional a través de la realización de diversos talleres y eventos de capacitación, por medio de los cuales se pretende mejorar el clima institucional de la Institución Educativa Almirante Miguel Grau Seminario de la Provincia de Ilo.

CAPÍTULO II

EL CLIMA INSTITUCIONAL Y LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN SU DESARROLLO Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN EDUCATIVA.

2.0 MARCO TEÓRICO

El presente capítulo hace referencia a los conceptos y teorías referentes al clima institucional en diversos contextos socio geográficos, además, se citan distintas teorías que sostienen él porque es importante este elemento en el proceso educativo en una Institución educativa.

2.1 UN ANÁLISIS DEL CONCEPTO DE CLIMA INSTITUCIONAL, SUS ALCANCES E IMPLICANCIAS.

En una sociedad como la nuestra, donde el conocimiento se ha convertido en el capital fundamental y la tecnología prácticamente se ha convertido en un elemento vital en el sistema socio económico mundial, el tema del clima institucional en las instituciones cobra importancia y se convierte en un aspecto medular en el desarrollo de las actividades laborales y administrativas.

García (1997) comenta que el clima institucional es aprender a comunicarse y compartir con los demás, supone un alto grado de apertura, en el cual prime la participación real, la revisión y reajustes de normas sustentadas en valores; establecidas por el consenso participativo, cooperativo y reflexivo de alumnos, docentes, directivos, padres y representantes.

Asimismo, Garrell (2000) en cuanto al clima institucional explica que el docente en su rol de mediador y generador de un clima favorable en la escuela debe buscar diferentes alternativas que ayuden a cambiar ideas y comportamientos en los niños para poder convivir en armonía. Para ello sugiere la aplicación de la educación en valores dentro de la

institución, de tal manera que se promueva el diálogo, la participación, la crítica y la discusión.

El Licenciado Norberto Lan (2002) manifiesta que la escuela, como institución educativa, es una formación social en dos sentidos: está formada a partir de la sociedad y a la vez expresa a la sociedad. Lo que se habla en cada escuela, es el lenguaje particular de la sociedad. Por tal motivo, no es ajena a la profunda crisis socio política en la que estamos inmersos y que como ciudadanos nos afecta.

Definitivamente el Clima Institucional dentro de cada escuela determina mucho de lo que ella es y de lo que para sus alumnos busca. Los estilos de comunicación abren o cierran posibilidades en el desarrollo del perfil de los alumnos también. Una escuela que promueve una comunicación puramente vertical difícilmente logrará la formación de alumnos especialmente comunicativos y participativos. Una escuela que no escucha a sus miembros porque ya sabe todo lo que hay que hacer, tampoco logrará que sus alumnos estén dispuestos a desarrollar su propia capacidad de escucha. Una escuela que no valora la exactitud en su comunicación, cambia los mensajes sin cuidar de mantener una línea clara, o se muestra desorganizada en sus propuestas, transmitirá esa misma cultura a sus alumnos. Para bien o para mal, esta cultura y estos estilos de comunicación tendrán mucho que ver con las formas que el propio director asuma en sus vínculos con los demás miembros. Serán importantes, desde los detalles más simples, como el conocer, saludar y escuchar con atención a quiénes lo requieran, hasta la capacidad de desarrollar empatía con los diferentes miembros de la institución a veces con intereses contrapuestos, pero nunca irreconciliables si logramos poner la formación de los alumnos en el centro. Estos “buenos vínculos” no sólo aportan al clima deseado en la institución, sino que fortalecen el liderazgo necesario para conducirla en épocas de cambio. Pero las épocas de cambio requieren estabilidad en alguna medida también y para ello es

necesario que el director que lidera y exige el cambio, sea capaz de asumir esa responsabilidad institucionalmente, y se haga cargo no sólo del reconocimiento en el éxito sino también de la culpa cuando algo fracasa.

Todo lo anterior requiere de la presencia del director en muchos ámbitos en la escuela, pero también de tiempo para observar, escuchar, reflexionar. Y tiempo es lo que los directores tienen más escaso. Al final de muchos días, la sensación es de no haber avanzado; siempre aparecen cosas urgentes que resolver que nos hacen postergar las más importantes que queríamos cumplir ese día.

Lo primero es evitar quedarse encerrado en la oficina. Poder pasear por el colegio, en los recreos, participar de reuniones de profesores, entrar a las aulas, conocer y conversar con alumnos, profesores y padres de familia, deberían ser las ocupaciones principales.

Se hace necesario priorizar tareas, papeles y reuniones; diseñar algún sistema de delegación con seguimiento selectivo, así como un buen uso de la agenda.

Es importante no dejarse ganar siempre por lo urgente y más bien nunca delegar las funciones más importantes, como recibir a las nuevas familias, o ser parte definitiva de los procesos de selección de los profesionales que trabajarán en la escuela.

De la misma manera, es fundamental que las comunicaciones del director lleguen de una manera clara, transparente y respetuosa. Algo que daña mucho el clima institucional son las órdenes que no se entienden y la exigencia de cambios cuya productividad o necesidad no son transparentes para los implicados. Asimismo, la manera en que se realice la evaluación del desempeño -de los alumnos, pero más aún de los profesores- afectará también el clima institucional. Una evaluación de profesores que no se apoya en la autoevaluación y en el trabajo conjunto de la institución para desarrollar nuevas competencias, generalmente generará tensión y desconfianza.

Mientras que una evaluación que busque dar soporte al profesor, ayudándolo a detectar sus necesidades, dará mucha tranquilidad y abrirá nuevos horizontes para el desarrollo profesional.

Pero sobre todo es importante estar alerta a las señales y ante ellas, saber escuchar los diferentes puntos de vista. Es fácil dejarse agobiar por presiones y quejas, así como –en el otro extremo- caer en la tentación de minimizarlas para poder sobrevivir con tranquilidad. Una manera de buscar el equilibrio es fortalecer los canales de comunicación para que las opiniones lleguen de la manera más directa y constructiva posible.

El director necesita capacitarse en muchas cosas, pero sobre todo necesita tiempo para reflexionar sobre lo que hace y pide hacer. Por ello, resulta saludable preocuparse por la capacitación y formación de sus profesores para que se constituyan en un equipo bien engranado que comparta con él el complejo liderazgo de una escuela.

2.1.1 Elementos del clima institucional

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación me permito realizar una breve descripción de lo que es cada uno de ellos, sin entrar en detalles, de cómo lograrlos y/o sostenerlos.

Estructura:

Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Responsabilidad.

Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una

estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

Recompensa:

¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

Desafíos:

En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones:

Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al

estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Cooperación:

Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares:

Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto:

El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad:

Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

2.1.2. Liderazgo en las instituciones educativas

Muchos directores, padres de familia y profesores muestran creciente convicción y gran esfuerzo para contribuir a mejorar las condiciones de educabilidad, incluyendo el clima

institucional, para tener un buen nivel en la calidad educativa de sus instituciones educativas. Sin embargo en varios centros educativos ocurre lo contrario.

En varias regiones del país he tomado contacto con funcionarios, directivos de colegios, representantes de la sociedad civil, docentes y otros actores. Y en dichos encuentros he podido percibir una gran preocupación por las situaciones conflictivas y de ingobernabilidad –en algunos casos crónicas, existentes en varios planteles escolares.

Lo que ocurre es que estos y otros colegios tienen climas institucionales negativos que presentan , por ejemplo: directores y subdirectores con débil liderazgo y autoridad, directivos y grupos de docentes y padres de familia con relaciones humanas deterioradas, escasa motivación del personal, gestión desarticulada, indisciplina laboral, acusaciones mutuas –a veces sin pruebas de comportamientos no éticos, conductas violentas, así como actos inmorales evidentes que no son sancionados oportuna y ejemplarmente.

Ante esta situación surgen las preguntas: ¿un colegio que tiene un clima institucional con estas y otras características negativas será propicio para el logro de los aprendizajes significativos y la educación integral de sus estudiantes?, ¿en este centro educativo será posible desarrollar valores y actitudes en los niños y adolescentes que se educan en sus aulas y demás espacios escolares? Indudablemente: no.

Por eso, es conveniente tener una visión integral de todos los factores que favorecen la calidad educativa de un colegio. Naturalmente que está muy bien mejorar la infraestructura, el currículo, los materiales educativos y los conocimientos de los maestros. Pero, también, es fundamental valorar y fortalecer un clima institucional donde los adultos responsables del servicio

educacional interactúen positivamente. Y es que la manera como actúen y se relacionen los directivos, profesores, personal administrativo y padres en el quehacer cotidiano del colegio favorecerá o interferirá los procesos formativos de sus alumnos.

Por ello, tiene sentido la decisión de la actual gestión del MED de fomentar, entre otras acciones, el funcionamiento de los Consejos Educativos Institucionales como espacios de participación, concertación y vigilancia. Igualmente, de impulsar y desarrollar capacitaciones a directores de DRE, de UGEL y de instituciones educativas, así como a tutores, docentes y padres de familia para que valoren la importancia de un saludable clima institucional para contribuir a que el colegio desarrolle una educación de calidad, en la perspectiva del desarrollo humano.

El director y los demás actores del quehacer escolar son responsables solidarios de promover un escenario institucional que coadyuve al logro de los objetivos educacionales, donde la gestión educativa se caracterice por una conducción profesional con liderazgo educativo y el ejercicio responsable de la autoridad, el funcionamiento de mecanismos de transparencia y probidad, el desarrollo de un trabajo en equipo, la práctica de valores y el cumplimiento de las normas, el buen trato y el respeto de diversos puntos de vista y opiniones, la existencia de buenas relaciones interpersonales y grupales, así como por el fomento de la motivación, la eficacia, la participación, la justicia, la democracia y la innovación. Desde luego, que este es un reto que nos compromete a todos, particularmente a las DRE y UGEL.

En un buen clima institucional que tiene las condiciones señaladas, sin duda, es más fácil instalar una cultura escolar

en la que nuestros estudiantes, además de aprender conocimientos y desarrollar capacidades, logran un desarrollo afectivo, así como una consistente educación ciudadana y ética.

2.1.3 Conflicto educativo

Los conflictos son situaciones en las que la persona, consigo misma o con otras, entra en oposición o desacuerdo porque sus posiciones, sus intereses, sus necesidades, deseos o valores son incompatibles o percibidos como incompatibles. Aquí juegan un papel importante los sentimientos y las emociones.

El conflicto es inherente a la condición humana, abierto a la regulación constructiva. Modifica estructuras de poder. Supone tensiones capaces de construcción o creatividad. Son oportunidades de transformación. La relación entre las partes puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de resolución.

En educación el conflicto se manifiesta en todos los actores del proceso enseñanza-aprendizaje. En momentos de cambio, de incertidumbre, de transformaciones, en el docente confluyen los conflictos desde la oposición que supone

- No puede enseñar como aprendió. Construye el aprendizaje de manera diferente a la construcción que hoy hace su alumno y que la sociedad le exige.
- currículum con el cual se formó y enseñó ya no responde a las expectativas escolares. No es fácil elegir los contenidos socialmente significativos para otros.
- Las relaciones vinculares con los demás docentes y con los alumnos necesitan de una toma de posición diferente, de un lugar diferente, de la redefinición del rol. Las sociedades

complejas y que cambian rápidamente se encuentran en un estado de desorganización social. Diferentes partes de la cultura cambian, pero no en la misma dirección y sentido, por lo tanto en esta circunstancia la asunción de roles se torna compleja, pues no existen las pautas claras para adoptarlos. En realidad se van definiendo sobre la marcha, con tres dificultades:

- Los sentimientos de inseguridad y la resistencia al cambio, propios del ser humano
 - La dificultad en poder redefinir un nuevo rol.
 - La posibilidad y capacidad de resolver los conflictos, que afecta a todas las relaciones personales.
- Debe incluirse en nuevas estrategias de capacitación profesional que respondan a un mundo globalizado y al mismo tiempo tengan la especificidad del contexto en que desarrolla su tarea.
 - Debe ser capaz de indagar en la fuente de los conflictos personales e interpersonales y tratar de hallar estrategias que ayuden a prevenirlos y resolverlos, intentando el equilibrio moral, psíquico e intelectual necesario.

Ante esta situación, que plantea un problema intelectual, emocional, relacional y organizacional, el docente puede resistirse, paralizarse o aceptar dicha situación conflictiva, como un desafío y una oportunidad de desarrollo personal y profesional. Para nosotras, la última opción es desde donde partimos para redefinir el rol.

Para hacerlo, hay que capacitarse a partir de cuatro aspectos:

- Incluirse en la sociedad del conocimiento para formar en ella.

- Elegir contenidos, procedimientos, estrategias y proyectos con visión integradora y significativa.
- Intervenir e innovar en los procesos que contribuyan a la capacitación profesional y transformación de las organizaciones.
- Entender que el clima institucional constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio.

La escuela es hoy más que nunca el lugar donde se aprende más que el lugar donde se enseña, la escuela debe ser una organización que aprende, que cambia, que empuja los movimientos sociales. El docente configura el clima institucional a partir de sus actitudes y comportamientos si se siente parte individual y colectiva de la institución, si encuentra sentido a su misión y al proyecto educativo, si siente que ése es su lugar de pertenencia, si siente confianza en las normas y en la “palabra de los otros” y que “la suya” es importante, si puede configurar un equipo de trabajo y puede ser reconocido en sus logros.

Según Mario Martín Bris, “el clima es una de las claves facilitadoras de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida.

Desde esta perspectiva, aparecen una serie de elementos que mucho tienen que ver con esa característica de organización viva (humana) y sin los que no pueden desarrollarse en positivo ninguna organización basada en relaciones humanas y necesitadas de un orden y una estructura organizacional formal y funcional.

2.1.4. Participación de los docentes

Se debe buscar el trabajo en equipo, no sólo en el aula, sino en la institución en general. La creación de comités mixtos para

discutir temas y asumir responsabilidades es una herramienta interesante. Es importante que a través de ella, el director pueda delegar responsabilidades y decisiones, acercando estas últimas a las personas implicadas más directamente. El director ya no cumplirá un rol de decidir en soledad, sino más bien de señalar puntos críticos, problemas y oportunidades y ponerlos en discusión. La meta es que poco a poco varios grupos cuenten con mayores niveles de capacidad de decisión en la institución. De ese modo se da un empoderamiento de los profesores y demás profesionales que son parte de ella. Obviamente, desde la situación de cada escuela, llegar a esta meta puede suponer un largo camino fortaleciendo la formación de cada uno de sus miembros para estar en la posibilidad de integrar un equipo con este sentido.

2.1.5 Liderazgo pedagógico

El aspecto pedagógico es, sin duda, el central en la escuela. Por ello, es triste ver a algunos directores sumidos en muchas tareas y presiones de otra índole y lejos de ese liderazgo. Es necesario que el rol del director sea conducir y nutrir una comunidad de aprendizaje, también entre los adultos de la escuela. No basta con “enviar” a los profesores a cursos y congresos para lograr esto. Es importante traer a la propia escuela la discusión, el análisis y la reflexión sobre el quehacer pedagógico, y el director debe ser parte de estas dinámicas. El liderazgo pedagógico supone también una presencia en el día a día, brindando soporte al equipo de profesores en aspectos que constituyen condiciones indispensables para que cada profesor pueda cumplir su labor (diseño de planes para el mejor aprovechamiento de la infraestructura, así como de estrategias para el mejor manejo de la disciplina, entre otros).

Un aspecto importante para cumplir a cabalidad este rol es que el propio director sea profesor en su escuela: el cumplir con el mismo currículo, las mismas reglas y las mismas expectativas que los demás profesores suele dar información muy importante en los procesos de mejoramiento de sistemas y enfoques de trabajo.

2.1.6. Principios de cortesía

Cierta personalidad de relieve continental un día subió a un transporte público y quedó extrañado de la exquisita cortesía que demostró tener el conductor del vehículo al venderle el boleto. Y su asombro fue todavía mayor cuando vio que todos los pasajeros se comportaban de la misma manera. Por fin, queriendo conocer el motivo que lo impulsaba a ser tan atento, se dirigió al hombre y le dijo: "Dispense mi curiosidad, pero me gustaría saber la causa por la cual Ud. Emplea maneras tan gentiles con el público". Y el conductor le contestó: "Pues, verá Ud. Hace unos cinco años leí en un periódico que alguien había legado una fortuna a un extraño por el único hecho de ser cortés. Desde entonces comencé a tratar a los pasajeros de la mejor forma posible. Y lo curioso es que ello me produce tanta satisfacción que ya no me importa heredar o no una fortuna".

La gracia de la cortesía es tan rara en nuestros días, que pocos son los que están experimentando en carne propia la gran satisfacción que produce cuando se la cultiva desinteresadamente. Muchos olvidan cuánto distingue a una persona la posesión de esta virtud. Aun entre los que hablan de amor y de bondad, esta fina cualidad del espíritu está escaseando más y más.

La cortesía no es simplemente cultivar buenos modales o respetar las reglas de urbanidad. En este terreno alguien podría pasar por un verdadero caballero, pero interiormente seguir

careciendo de la sincera consideración hacia los demás. Porque eso es cortesía: tener una consideración tan auténtica hacia todos que fluya espontáneamente, no importa dónde y con quién estemos. Es cortesía ayudar a un ciego a cruzar una calle, o llevarle un bolso a una débil anciana. Será cortesía ser amable con la dama primorosa que nos presente un amigo, pero será una cortesía aún más valiosa la que tengamos con nuestra esposa (esposo), con nuestra madre (padre) o nuestros hermanos dentro del hogar. Con el compañero(a) de trabajo. Con los vecinos.

La cortesía ayuda a vivir. Es añadirle un poco de poesía a la vida. Es revelar que todavía conservamos la disposición de agradecer y hacer felices a los demás. Es un fruto delicioso de aquel que lleva la esencia pura del cristianismo en su corazón.

2.1.7. Principios de la imagen personal

Un aspecto físico impecable con una mente vacía, sin personalidad, no sirve. Al contrario, una mente prodigiosa con una apariencia descuida o sucia, tampoco.

El cuerpo es un elemento magnífico de comunicación y es la tarjeta de presentación de una persona, que debe ir acompañado del control del lenguaje verbal y no verbal.

Por tanto, cuando hablamos de **imagen personal**, no nos referimos solamente al atuendo que se lleve, sino que es algo más amplio, que abarca también: los rasgos físicos, posturas y movimientos al sentarse, al caminar, al saludar, el tono de la voz, la mirada, la risa y la sonrisa, la higiene, la cortesía, la educación, etcétera. Podemos decir que es un estilo de vida, la forma de ser y actuar y en consecuencia, cada persona tiene la suya propia.

La imagen personal es importante cuidarla ya que es lo primero que los demás ven de nosotros. Cuando una persona se

presenta ante otras, antes de pronunciar una palabra, ya está transmitiendo datos e ideas, aún sin quererlo. Aunque no seamos conscientes, todos proyectamos nuestra personalidad a través de la imagen que ofrecemos al exterior.

Suele decirse, que el periodo más crítico cuando se produce el primer encuentro con una persona son los primeros cinco minutos. Las impresiones que se forman durante este tiempo persistirán y se reforzarán, en función del comportamiento posterior del individuo. Seguro que habrá oído hablar de una frase muy popular que dice: “la primera impresión es la que cuenta” y si ésta es positiva, hay mucho terreno ganado; en cambio, si ocurre al contrario, se tarda el doble de tiempo para intentar cambiar la opinión de nuestro interlocutor. Haciendo referencia a otra frase que proviene del saber popular, es importante recordar que “no existe una segunda oportunidad para causar una primera impresión”.

2.2 LA GESTIÓN EDUCATIVA

Involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo.

Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad. Cuando el ámbito de aplicación es la institución escolar, el interés de la acción es obtener determinados resultados pedagógicos a través de lo que suele entenderse por actividad educativa escolar, llevada a cabo por cada comunidad educativa particular. Por este motivo -tal como señala Inés Aguerrondo (2002) Todos los miembros de la institución educativa implementan diariamente decisiones de política educativa cuando organizan equipos de trabajo en el aula y en la institución, cuando toman medidas administrativas y de gestión del establecimiento, cuando definen los mecanismos de inscripción de los estudiantes, las modalidades de evaluación de sus aprendizajes, etc.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución educativa hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares.

En la gestión educativa, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

2.2.1. La gestión educativa y sus niveles de concreción

La cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión perfila un modelo de gestión educativa; se apuesta a enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y

sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar.

Este enfoque supone la construcción de una cultura de colaboración entre los actores quienes, basados en el convencimiento colectivo de su capacidad para gestionar el cambio hacia la calidad educativa, según Hopkins & Reynolds (2006), empeñan sus esfuerzos por hacer sostenible ese cambio al actuar de manera deliberada por la transformación de sus propias prácticas como condición para mejorar los aprendizajes de los alumnos; de acuerdo con Bolívar (1999), es preciso formar comunidades que se preocupen por aprender a hacer mejor las cosas. Finalmente, como lo señala Hopkins, hacer una buena escuela depende de cada escuela. Las ideas fuerza de la gestión institucional, escolar y pedagógica sostienen que, en contextos inciertos y en condiciones cambiantes, es preciso reinventar, sistematizar y mejorar continuamente los objetivos, estrategias, prácticas y cultura de las organizaciones educativas. Se propone que no sólo las escuelas públicas, sino la meso y la macro estructuras del sistema educativo nacional adopten y adapten nuevos enfoques en el marco de la reorientación de sus fines, el establecimiento de una filosofía y nuevos propósitos, así como la focalización de esfuerzos que privilegien la mejora de sus relaciones como organización y de sus prácticas educativas.

a) Gestión Institucional

Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias administrativas.

Desde esta categoría la orientación, la generación de proyectos, de programas y de su articulación efectiva, no se agota en la dimensión nacional; resulta impostergable una visión panorámica del hecho educativo, de las interrelaciones entre todos los actores, en todos los planos del sistema mismo. Es preciso plantear las necesidades y apoyarlas en las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes; entre otros asuntos de suma trascendencia; además, porque resulta fundamental posicionar los principios de autonomía, corresponsabilidad, transparencia y de rendición de cuentas.

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.

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.

De acuerdo con Cassasus (2000), lograr una gestión institucional educativa eficaz es uno de los grandes desafíos que deben enfrentar las estructuras administrativas federales y 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 macro sistema.

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.

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.

b) La gestión escolar

La gestión escolar ha sido objeto de diversas conceptualizaciones que buscan reconocer la complejidad y la multiplicidad de asuntos que la constituyen. Así, desde una perspectiva amplia del conjunto de procesos y de fenómenos que suceden al interior de la escuela (2001), se entiende por gestión escolar:

El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica.

De acuerdo con Loera (2003), se entiende por gestión escolar el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y alumnos), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, los ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica.

Tapia (2003-1) señala: convertir a la escuela en una organización centrada en lo pedagógico, abierta al aprendizaje y a la innovación; que abandone certidumbres y propicie acciones para atender lo complejo, lo específico y lo diverso; que sustituya las prácticas que no le permiten crecer, que busque el asesoramiento y la orientación profesionalizante, que dedique esfuerzos colectivos en actividades enriquecedoras, que concentre la energía de toda comunidad educativa en un plan integral hacia su transformación sistémica, con una visión de conjunto y factible.

La Gestión estratégica procede del campo disciplinar de la administración y de la organización escolar; parte de la crítica de los modelos (o modos) tradicionales de administración escolar basada en teorías (Fayol) de división funcional del trabajo; privilegia el trabajo en equipo, la apertura al aprendizaje y a la innovación; la cultura organizacional cohesionada por visión de futuro; intervenciones sistémicas y estratégicas e impulsa procesos de cambio cultural, para remover prácticas burocráticas.

Se basa en el diseño de estrategias de situaciones a reinventar para lograr los objetivos e implica, también, el desarrollo de proyectos que estimulen la innovación educativa. Se concreta a través de procesos de planificación estratégica que permita

diseñar, desarrollar y mantener proyectos de intervención, y asumir la complejidad de los procesos organizacionales.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión.

La gestión escolar adquiere sentido cuando entran en juego las experiencias, las capacidades, las habilidades, las actitudes y los valores de los actores, para alinear sus propósitos y dirigir su acción a través de la selección de estrategias y actividades que les permitan asegurar el logro de los objetivos propuestos, para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión de la escuela a la que aspiran.

c) Gestión pedagógica

Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, cómo lo evalúa y, además, la manera de interactuar con sus alumnos y con los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.

La gestión pedagógica en América Latina es una disciplina de desarrollo reciente, por ello su nivel de estructuración, al estar en un proceso de construcción, la convierte en una disciplina

innovadora con múltiples posibilidades de desarrollo, cuyo objeto potencia consecuencias positivas en el sector educativo.

Rodríguez (2009) menciona que para Batista la gestión pedagógica es el quehacer coordinado de acciones y de recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores en colectivo, para direccionar su práctica al cumplimiento de los propósitos educativos. Entonces, la práctica docente se convierte en una gestión para el aprendizaje.

Profundizar en el núcleo de la gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como formas y ritmos de aprendizaje; por lo cual, la definición del concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas; se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa.

La gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido, además, por la cotidianidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en el cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa.

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente al grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que

ofrece al alumno para aprender. Para Harris (2002) y Hopkins (2000), el éxito escolar reside en lo que sucede en el aula, de ahí que la forma en que se organizan las experiencias de aprendizaje puede marcar la diferencia en los resultados de los alumnos en relación con su desarrollo cognitivo y socio afectivo. Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y los estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

Todo ello supone una capacidad de inventiva que le es característica al profesorado y, además de manifestarse en una metodología, se refleja en la capacidad de convertir las áreas de aprendizaje en espacios agradables, especiales para la convivencia y óptimos para el desarrollo de competencias. Así, el clima de aula determina, en gran medida, el impacto del desempeño docente y está ligado a las relaciones interpersonales, las normas de convivencia, el trato entre compañeros de grupo y la actitud colectiva frente a los aprendizajes; por lo tanto, el clima de aula es un componente clave en el aseguramiento de resultados de la tarea pedagógica, sin detrimento de otros factores asociados, como las tecnologías, los recursos didácticos y la optimización del tiempo dedicado a la enseñanza.

Las formas de enseñanza de los docentes no pueden estar desligadas de los estilos de aprendizaje de los alumnos, es necesario saber cómo aprenden y qué necesitan para lograrlo, sin obviar las características y las condiciones que puedan estar en favor o en contra. Por ello, es importante que a la planeación de aula le preceda un ejercicio de evaluación de

tales particularidades, con el fin de facilitar el proceso de enseñanza con estrategias pensadas para beneficiar el logro de los propósitos curriculares, tarea que debe estar, evidentemente, ligada a los objetivos y a la visión institucional.

La perspectiva de la gestión pedagógica en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica retoma estos planteamientos, pues se reconoce que sin una gestión organizacional del colectivo, alineada en sus propósitos y orientada al aseguramiento del aprendizaje de todos los alumnos de la escuela, respecto de lo que deben aprender, de los tiempos para lograrlo y en los ambientes o climas escolares adecuados para hacerlo, será más difícil aún superar los rezagos y las deficiencias en la formación de los estudiantes.

d) Gestión educativa estratégica

La noción que subyace a la gestión estratégica constituye el hilo conductor del proceso de formación y desarrollo de competencias en educación. Se parte de la certeza de que la gestión estratégica es una competencia en sí misma y al mismo tiempo una meta competencia porque involucra a varias en su aplicación.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (iipe) de la Unesco (2000) señala que la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y a la

explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Contiene, por lo tanto, a las tres categorías de gestión señaladas: institucional, escolar y pedagógica, ya que en conjunto forman parte del sistema educativo. Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y de resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y de evaluación.

De acuerdo con Pozner (2000), la gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y de conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y de comunicaciones específicas.

Las principales características de la gestión educativa estratégica son:

a) Centralidad en lo pedagógico. Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.

b) Reconfiguración, nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para

la comprensión de nuevos procesos, de las oportunidades y de las soluciones a la diversidad de situaciones.

c) Trabajo en equipo. Que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y cuáles son las concepciones y los principios educativos que se pretenden promover. También tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, la planificación, la acción y la reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.

d) Apertura al aprendizaje y a la innovación. Ésta se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educacionales; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

e) Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y para generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

f) Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica

en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

g) Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

2.2.2 Dimensiones de la Gestión educativa

a) Dimensión pedagógica

Permitirá reflexionar acerca de los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. Para ello, se requiere analizar en lo individual y en lo colectivo lo que representan ambos conceptos, sus significados respecto de lo que se sabe de ellos y del valor que tienen en sí mismos, dentro de lo educativo y lo didáctico.

Se propone la revisión de los factores que se relacionan fuertemente con ellos, como son la planeación, evaluación, clima de aula, uso del tiempo destinado a la enseñanza y recursos de apoyo, entre los más importantes (p.20).

Revisar y reflexionar acerca del proceso de enseñanza puede llevar a reconocer la relación entre el significado y la práctica que ejerce cada docente. Las formas o estilos para enseñar a los alumnos muestran el concepto que tiene cada profesor acerca de lo que significa enseñar y determina las formas que se ofrecen a los estudiantes para aprender. Los docentes son los responsables de crear las condiciones que favorecen la construcción de aprendizajes en sus alumnos a partir del conocimiento que tienen de ellos y de sus necesidades.

Las formas y estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en su planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y en la autoevaluación de la práctica docente; conviene revisarlos y reflexionar acerca de las oportunidades que ofrece a los alumnos para aprender. En virtud de lo anterior, la mejora de los aprendizajes de los estudiantes constituye en sí misma, el sentido y la perspectiva de la evaluación; en esta dimensión se requiere de la autoevaluación docente sobre su hacer profesional, pues los resultados de sus alumnos son, en gran medida, producto de su práctica cotidiana.

El profesor debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de la situación concreta de cada comunidad educativa. Para ello, debe considerar los estilos de aprendizaje de los alumnos, es decir, reconocer las formas con las cuales se desarrollan mejor y hacen uso de herramientas cognitivas, como la observación, el razonamiento, el análisis, y la síntesis, entre otras.

Además, debe tomar en cuenta las aptitudes y los ritmos de aprendizaje de sus alumnos, es decir, reconocer sus capacidades en tiempo y forma para desarrollar óptimamente las competencias comunicativas, de exploración y comprensión del mundo natural y social, de pensamiento matemático, de desarrollo personal y para la convivencia; campos formativos que delinean el perfil de egreso que se espera alcanzar en la educación básica nacional.

Tener conciencia de la diversidad de sus alumnos (sep., 2008) permite a los maestros implementar alternativas pedagógicas dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales. Ante las exigencias educativas actuales es preciso, como colegiado,

profesionalizar las prácticas docentes para facilitar el desarrollo de competencias en sus alumnos, que generen oportunidades para una mayor y mejor aplicación de los aprendizajes adquiridos en el aula, en la escuela, en su comunidad y en el contexto social próximo.

Para lograr lo anterior, el docente debe seleccionar las actividades didácticas a implementar en el aula, lo cual permite que el profesor prevea el desarrollo de la clase e identifique las modalidades de planeación más apropiadas. Para fortalecer el hacer educativo, los docentes han de diseñar sus clases con actividades y recursos didácticos que alienten procesos de aprendizaje significativos para sus alumnos; es necesario conversar entre colegas para identificar y definir las estrategias de enseñanza apropiadas para favorecer los aprendizajes. Al evaluar periódicamente a los estudiantes, en lo individual como en lo grupal, se recupera el grado de avance de los aprendizajes esperados; referentes sobre el desempeño y el nivel de logro de las competencias básicas; estas “señales” permiten a los profesores retroalimentar y orientar sus estrategias didácticas hacia las necesidades y los alcances de sus alumnos.

b) Dimensión organizacional

Esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia. En ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares. Los valores traducidos en actitudes son los sustentos que le sirven a la organización escolar para tomar las decisiones que supone más convenientes al enfrentar diversas situaciones.

Las organizaciones profesionales que respalda su proceder en un código de ética bien cimentado, se aseguran de colocar en el centro de las decisiones a los beneficiarios del servicio y a la

misión institucional para su cumplimiento, cuyo núcleo central se relaciona con ellos. Un criterio fundamental es el que tiene que ver con el logro educativo.

Si todas las decisiones obedecen a este criterio, los aprendizajes del alumnado mejorarán y sus resultados serán superiores a los que actualmente logran, porque la organización buscará promover nuevos conocimientos, mayor desarrollo de habilidades y mejores actitudes que favorezcan el propósito fundamental de la escuela pública mexicana.

Se sabe que en las organizaciones donde las relaciones son hostiles, conflictivas, inflexibles, indiferentes o distantes —no generalizables, pero sí prevalecientes—, el ambiente de aula y escolar resulta poco favorable para la profesionalización del personal y, en consecuencia, para la calidad de los aprendizajes de los estudiantes; no se consigue la participación de todos los alumnos ni de los padres de familia en las tareas de la escuela para su mejoramiento, por lo cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios.

Las organizaciones escolares que asumen profesionalmente la misión que les ha sido encomendada y tienen su propia visión respecto de lo que quieren obtener como resultados de calidad, se esfuerzan sistemáticamente por mejorar sus procesos y resultados, siempre encuentran oportunidades de mejora, se organizan para concentrarse en lo importante y buscan estrategias para impedir que lo urgente se convierta en la prioridad, dan seguimiento sistemático a los acuerdos y asumen compromisos de acción.

Evalúan con periodicidad sus avances, modifican aquello que no contribuye con lo esperado y utilizan la autoevaluación como herramienta de mejora y sus indicadores como las evidencias de logro.

c) Dimensión administrativa

El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los actores de la escuela, cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Esta dimensión persigue lograr algunos aspectos como:

- Optimización de los recursos.
- Control escolar
- Infraestructura

d) Dimensión comunitaria

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar la forma en que el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades del centro escolar, principalmente en aquellas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

También se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional, en las que participan los vecinos y las organizaciones de la comunidad, barrio o colonia, así como los municipios y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

Conviene revisar las características de las relaciones que la escuela establece con las familias para apoyar corresponsablemente la formación integral de sus hijos. Un punto clave que puede favorecerlas es mantenerlos informados de los conocimientos, debilidades o ausencias que manifiestan sus hijos al inicio del ciclo escolar, así como de lo que los profesores se proponen lograr en relación con los aprendizajes de los alumnos al término del ciclo escolar, y cómo la familia puede apoyar para que esto suceda.

2.3. ESTRATEGIA METODOLOGICA

Según la teoría del cambio organizacional los estrategias tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal, o en forma fundamental y diagnóstica. Si se opta por una estrategia de "cambio incremental", lo probable es que se atienda "primero a lo primero" y que los cambios necesarios se hagan en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "cambio fundamental", las consecuencias para la organización son que la organización misma, sus partes y sus relaciones cambiarán simultáneamente. La efectividad de estos enfoques rivales es motivo de debates, con adherentes de gran peso en ambos casos. Veamos dos ejemplos:

Eliyahu Goldratt, en su obra "La meta" señala que "toda empresa, en el proceso de llegar a su meta, se encuentra con uno o más cuellos de botella. Si no fuese así, la empresa tendría un lucro infinito". Según su enfoque, una vez que un cuello de botella es superado, se genera un feed-back, y se identifica una nueva restricción sobre la cual trabajar. Este proceso permite la mejora continua de los resultados, a

través de la administración de cambios incrementales implementados según un ordenamiento específico: la importancia de su incidencia negativa en el logro de los objetivos.

Richard Beckhard y Wendy Pritchard, en cambio, se enrolan en el enfoque del "cambio fundamental". Los líderes de la organización deben tener una visión clara del estado final que desean para todo el sistema, incluyendo dimensiones tales como su negocio, su organización y sus maneras de trabajar. Esa visión debe actuar como fuerza integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar. El plan para hacer los cambios debe ser integrado.

Al respecto, Mintzberg despliega un razonamiento de naturaleza kuhniana: ambos enfoques son efectivos, la clave es saber cómo y cuándo promover el cambio. La "teoría cuantitativa" -en la cual se apoya- señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica signada por el cambio "evolutivo", hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Este disturbio revolucionario provocó un "salto" hacia una nueva estabilidad.

En primer lugar, hay que considerar que el concepto mismo de la estrategia está arraigado a la estabilidad y no al cambio; la ausencia de estabilidad implica ausencia de estrategia pues no habrá ningún rumbo hacia el futuro ni patrón del pasado.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.0 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, aplicado a los trabajadores de la Institución Educativa, los cuales nos han servido para conocer de forma más realista las características de la problemática respecto al clima institucional que se percibe en la Institución Educativa Emblemática Almirante Miguel Grau Seminario, y a partir de esos datos poder construir una propuesta tendiente a resolver y mejorar dicha problemática.

3.1. RESULTADOS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE INDEPENDIENTE: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

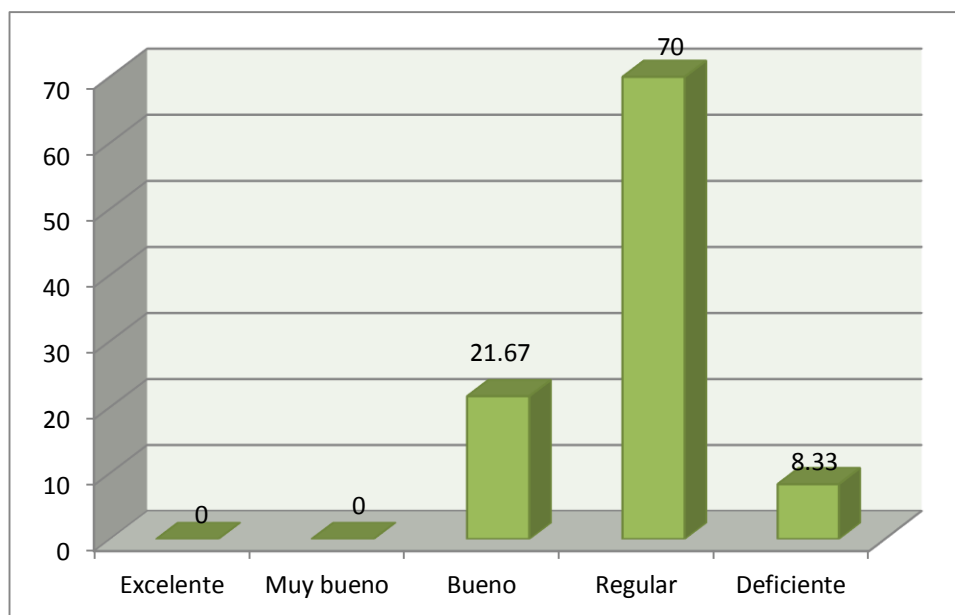
DIMENSIÓN: ORGANIZACIÓN

TABLA N° 01

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	0	0
Bueno	26	21.67
Regular	84	70
Deficiente	10	8.33
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 01



En la tabla N° 01 se observa los resultados de la dimensión organización de la variable planificación estratégica, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa excelente, el 0 % muy bueno, el 21.67 % por la alternativa bueno, el 70 % regular y el 8.33 % por la alternativa deficiente, se observa por tanto que la organización en la Institución Educativa no es la adecuada.

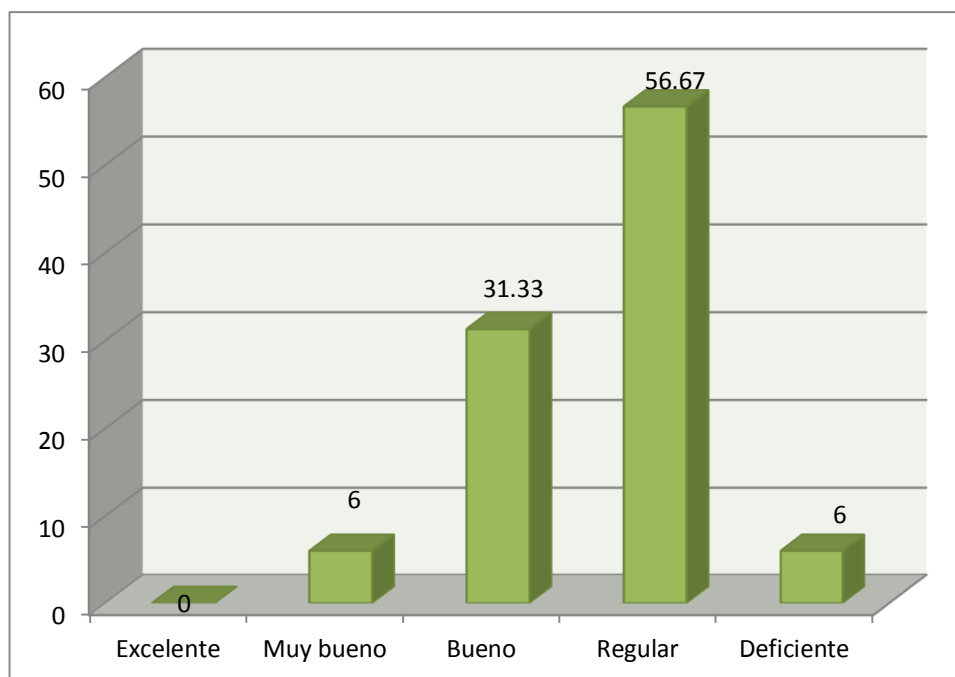
DIMENSIÓN: PLANIFICACION

TABLA N° 02

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	18	6
Bueno	94	31.33
Regular	170	56.67
Deficiente	18	6
Total	300	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 02



En la tabla N° 02 se observa los resultados de la dimensión planificación de la variable planificación estratégica, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa excelente, el 6 % por la alternativa muy bueno, el 31.33 % por la alternativa bueno, el 56.67 % por la alternativa regular y el 6 % por la alternativa deficiente, se observa por tanto que la planificación respecto a la función educativo en la Institución Educativa no es la adecuada.

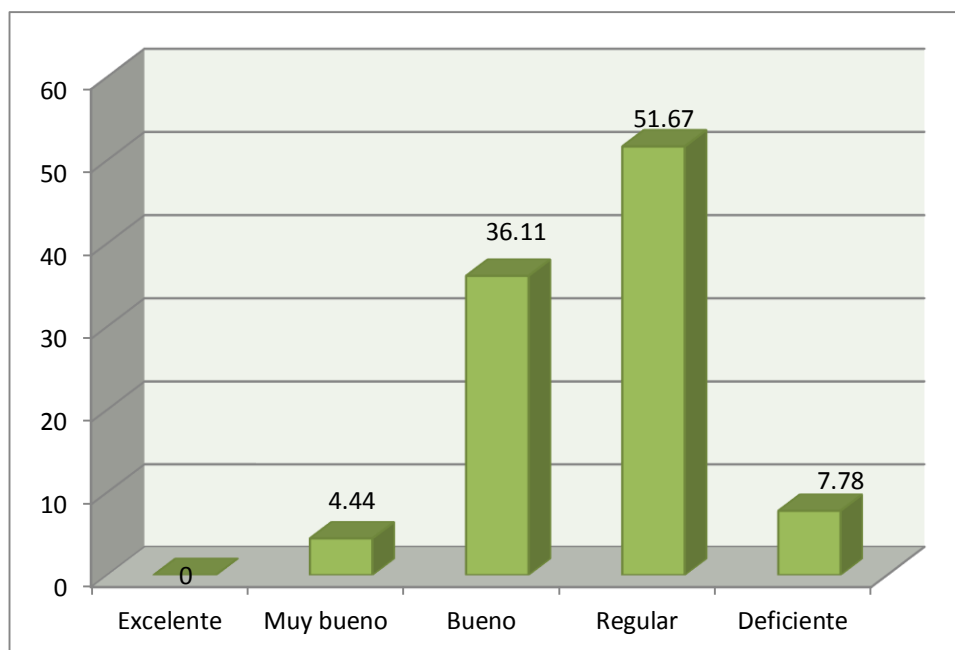
DIMENSIÓN: EJECUCIÓN

TABLA N° 03

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	8	4.44
Bueno	65	36.11
Regular	93	51.67
Deficiente	14	7.78
Total	180	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 03



En la tabla N° 03 se observa los resultados de la dimensión ejecución de la variable planificación estratégica, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa excelente, el 4.44 % por la alternativa muy bueno, el 36.11 % por la alternativa bueno, el 51.67 % por la alternativa regular y el 7.78 % por la alternativa deficiente, se observa por tanto que la ejecución respecto a la actividad educativa en la Institución Educativa no es adecuada.

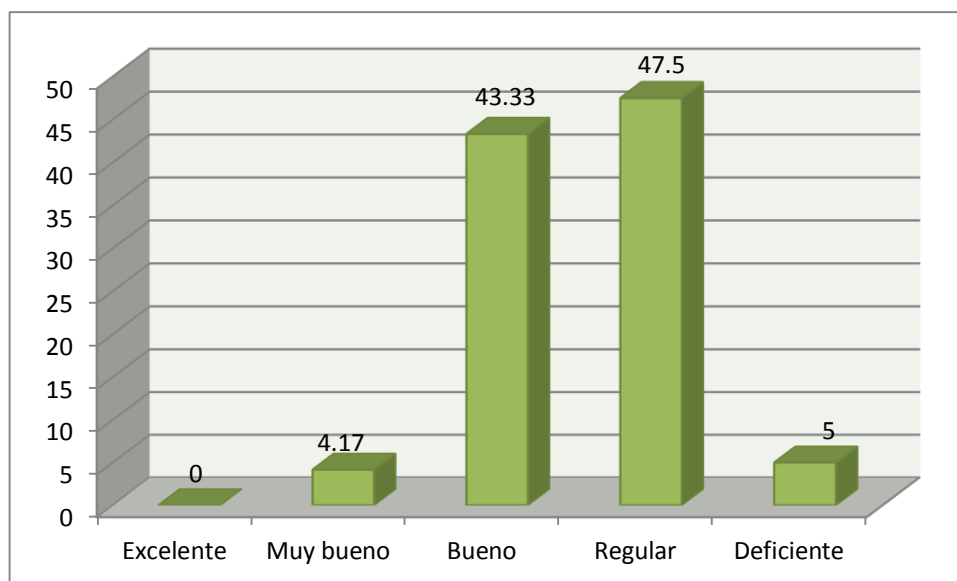
DIMENSIÓN: EVALUACIÓN

TABLA N° 04

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy bueno	5	4.17
Bueno	52	43.33
Regular	57	47.5
Deficiente	6	5
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 04



En la tabla N° 04 se observa los resultados de la dimensión evaluación de la variable planificación estratégica, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa excelente, el 4.17 % por la alternativa muy bueno, el 43.33 % por la alternativa bueno, el 47.5% por la alternativa regular y el 5 % por la alternativa deficiente, por tanto se tiene que la evaluación en la Institución Educativa no es la adecuada.

3.2. RESULTADOS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA INSTITUCIONAL

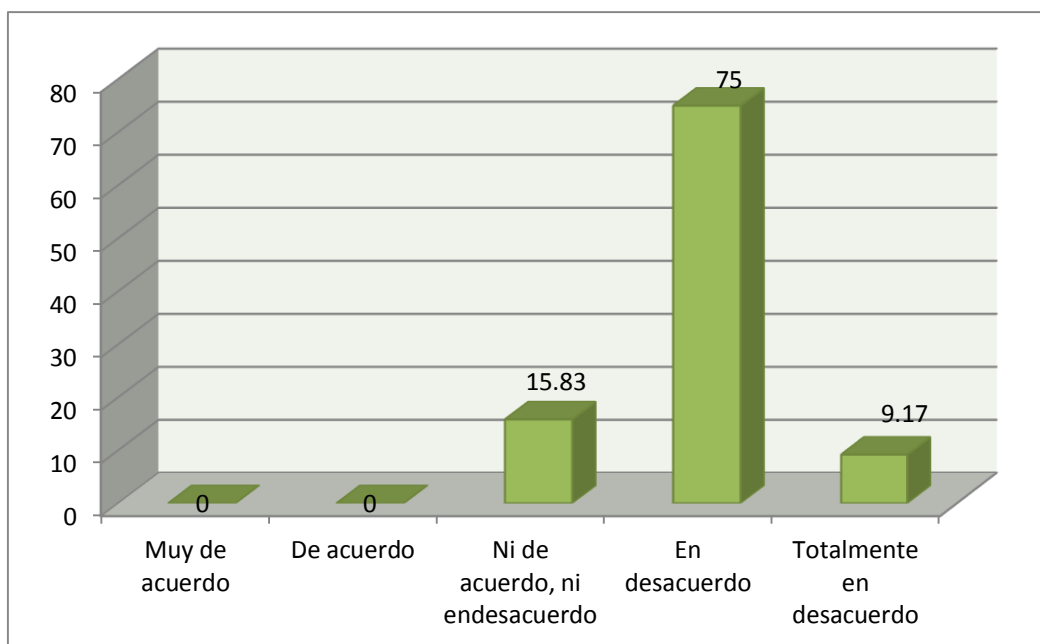
ESTRUCTURA DE LA INSTITUCION

TABLA N° 05

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	0	0
Ni de acuerdo, ni endesacuerdo	19	15.83
En desacuerdo	90	75
Totalmente en desacuerdo	11	9.17
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 05



En la tabla N° 05 se observa los resultados de la dimensión estructura de la institución, de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 0 % por la alternativa de acuerdo, el 15.83 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 75 % por la alternativa en desacuerdo y el 9.17 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo que nos indica que la estructura de la Institución Educativa no es la adecuada.

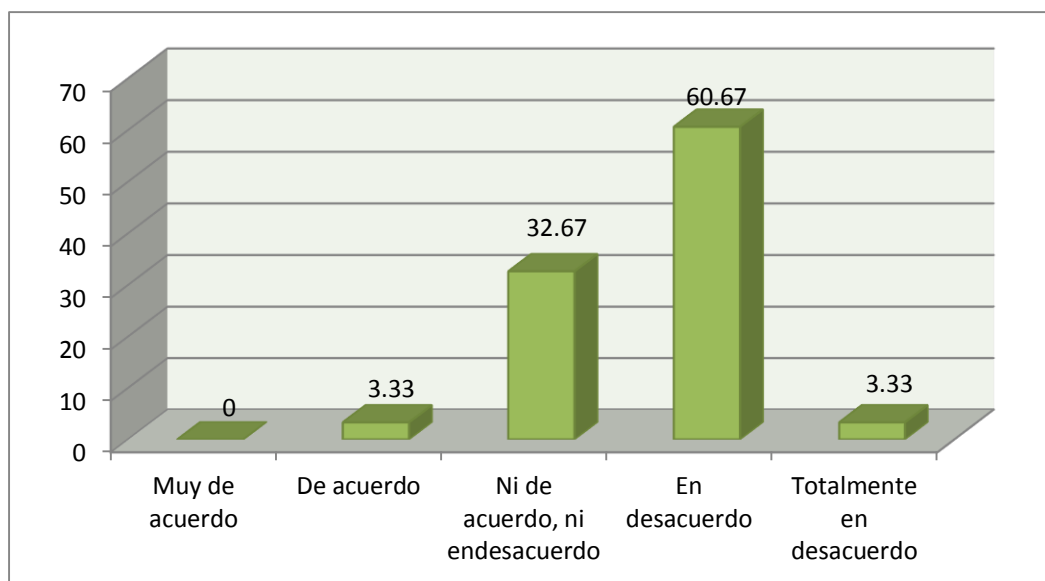
CARACTERISTICAS DEL TRABAJO INDIVIDUAL

TABLA N° 06

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	5	3.33
Ni de acuerdo, ni endesacuerdo	49	32.67
En desacuerdo	91	60.67
Totalmente en desacuerdo	5	3.33
Total	150	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 06



En la tabla N° 06 se observa los resultados de la dimensión características del trabajo individual de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 3.33 % por la alternativa de acuerdo, el 32.67 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 60.67 % por la alternativa en desacuerdo y el 3.33 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo que indica que el trabajo individual del personal de la I.E. no es la adecuada.

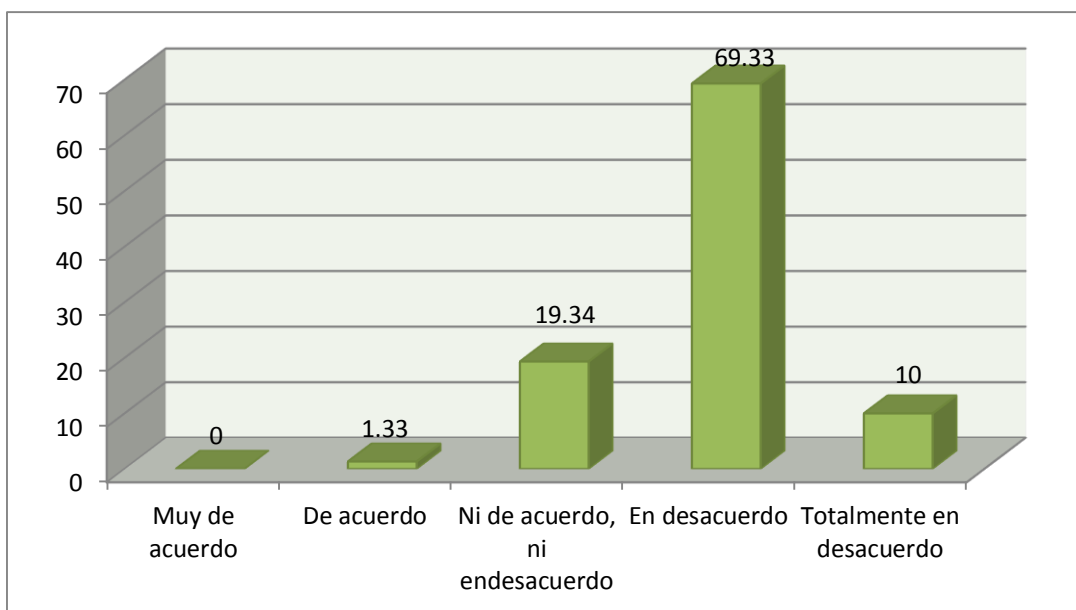
RELACIONES GRUPALES

TABLA N° 07

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	2	1.33
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	29	19.34
En desacuerdo	104	69.33
Totalmente en desacuerdo	15	10
Total	150	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 07



En la tabla N° 07 se observa los resultados de la dimensión relaciones grupales de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 1.33 % por la alternativa de acuerdo, el 19.34 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 69.33 % por la alternativa en desacuerdo y el 10 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo que nos indica que las relaciones grupales en la I.E. no son las adecuadas.

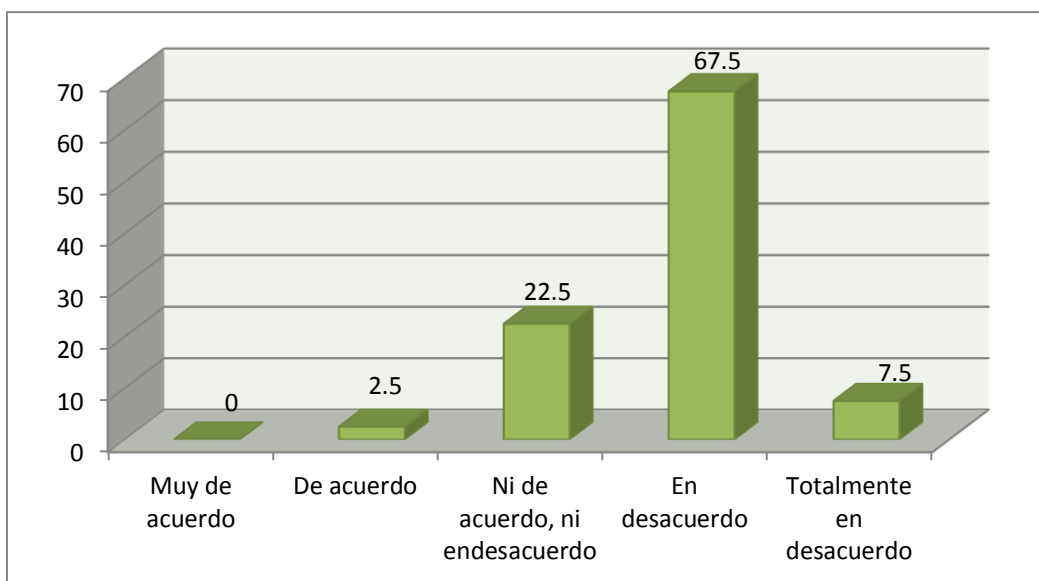
PROCESO DEL TRABAJO

TABLA N° 08

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	3	2.5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	27	22.5
En desacuerdo	81	67.5
Totalmente en desacuerdo	9	7.5
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 08



En la tabla N° 08 se observa los resultados de la dimensión procesos de trabajo de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 2.5 % por la alternativa de acuerdo, el 22.5% por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 67.5 % por la alternativa en desacuerdo y el 7.5 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que el proceso de trabajo en la I.E. no es la adecuada.

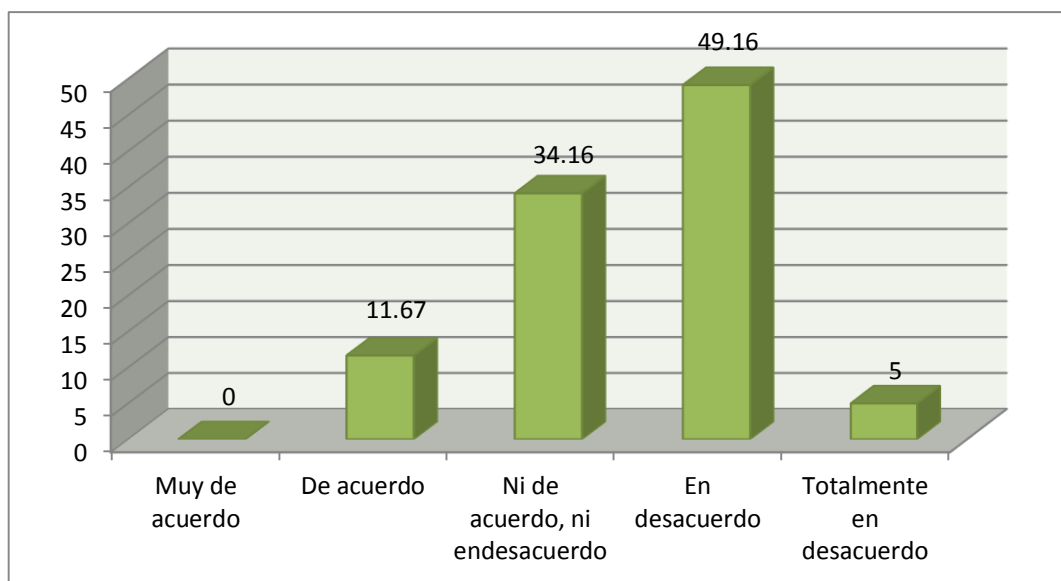
COMUNICACIÓN

TABLA N° 09

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	14	11.67
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	41	34.16
En desacuerdo	59	49.16
Totalmente en desacuerdo	6	5
Total	120	99.99

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 09



En la tabla N° 09 se observa los resultados de la dimensión comunicación de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 11.67 % por la alternativa de acuerdo, el 34.16 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 49.16 % por la alternativa en desacuerdo y el 5 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que la comunicación en la I.E. no es la apropiada.

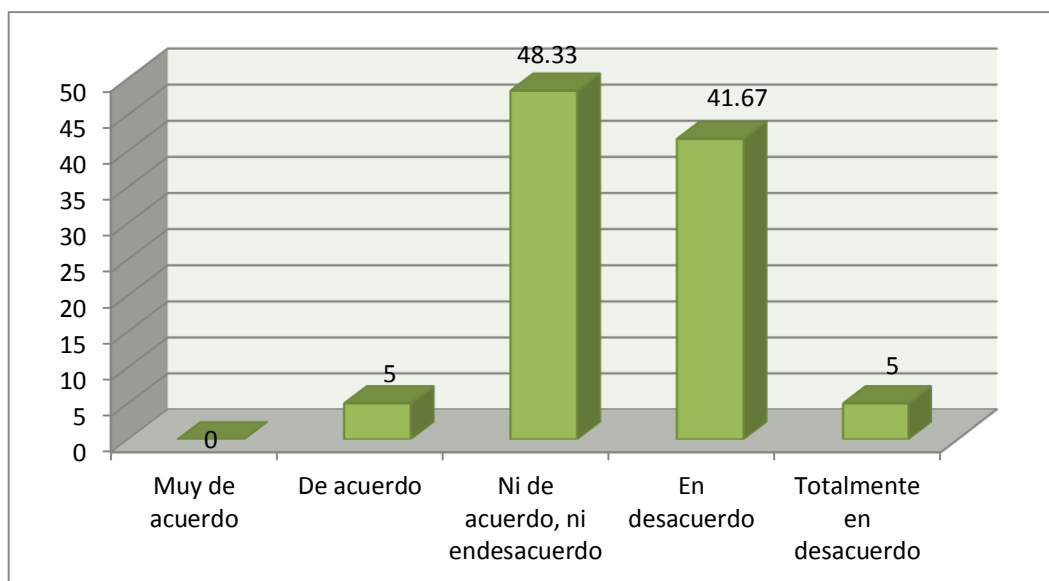
CULTURA Y MEDIO AMBIENTE

TABLA N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	6	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	58	48.33
En desacuerdo	50	41.67
Totalmente en desacuerdo	6	5
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 10



En la tabla N° 10 se observa los resultados de la dimensión cultura y medio ambiente de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 5 % por la alternativa de acuerdo, el 48.33 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 41.67 % por la alternativa en desacuerdo y el 5 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que la cultura y medioambiente en la I.E. no es la apropiada.

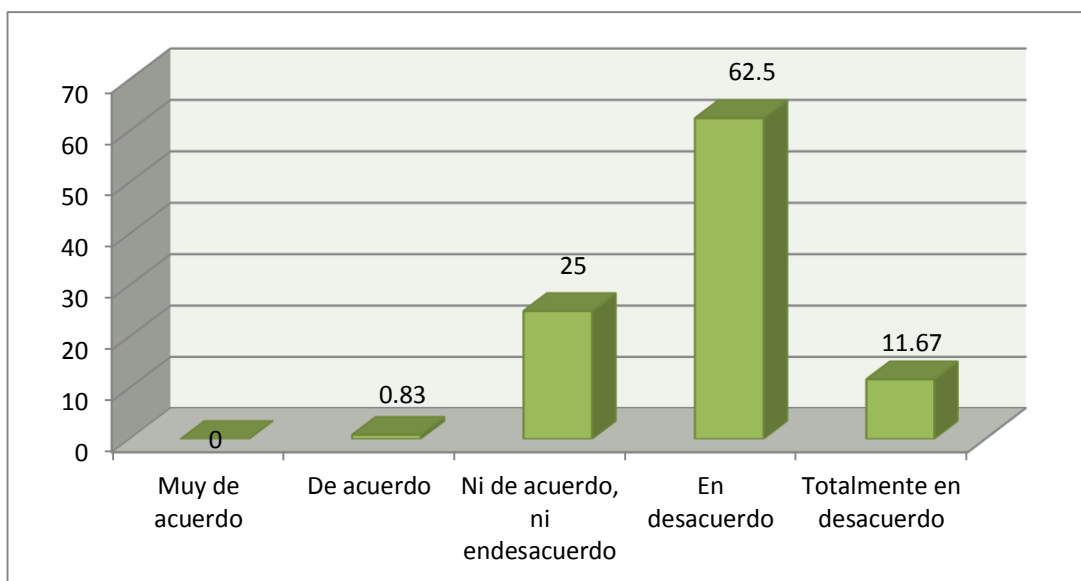
ADMINISTRACION

TABLA N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	0.83
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	30	25
En desacuerdo	75	62.5
Totalmente en desacuerdo	14	11.67
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 11



En la tabla N° 11 se observa los resultados de la dimensión administrativa de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 0.83 % por la alternativa de acuerdo, el 25 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 62.5 % por la alternativa en desacuerdo y el 11.67 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que la administración en la I.E. No es la adecuada.

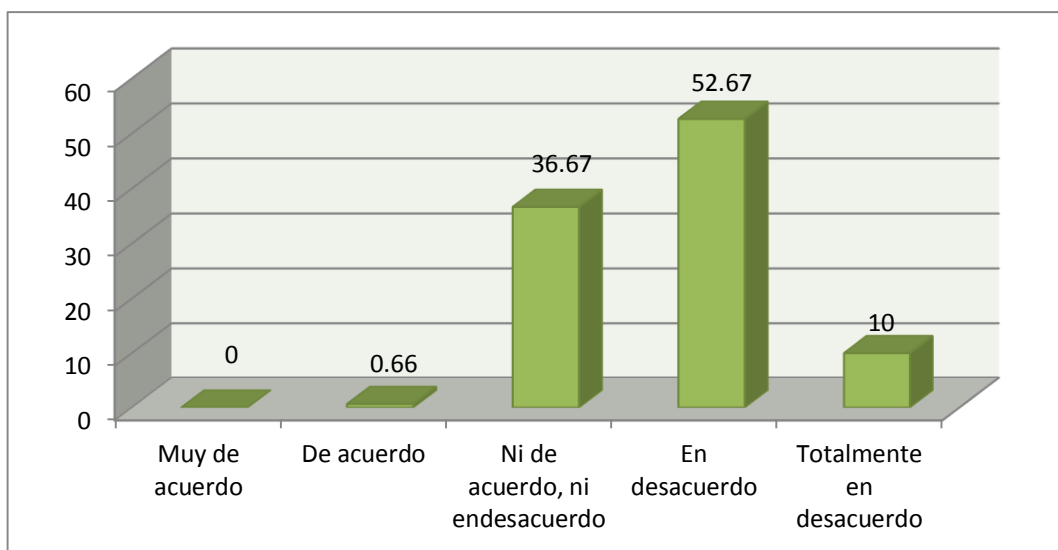
SATISFACCION INDIVIDUAL

TABLA N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy de acuerdo	0	0
De acuerdo	1	0.66
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	55	36.67
En desacuerdo	79	52.67
Totalmente en desacuerdo	15	10
Total	150	100

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 12



En la tabla N° 12 se observa los resultados de la dimensión de satisfacción individual de la variable clima institucional, donde se tiene que el 0 % opta por la alternativa muy de acuerdo, el 0.66 % por la alternativa de acuerdo, el 36.67 % por la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 52.67 % por la alternativa en desacuerdo y el 10 % por la alternativa totalmente en desacuerdo, lo cual refleja que la satisfacción individual de los integrantes de la I.E. No es la esperada.

3.3. PROPUESTA TEÓRICA

ESTRATEGIA METODOLOGICA DE GESTION ADMINISTRATIVA INSTITUCIONAL PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMATICA “ALMIRANTE MIGUEL GRAU SEMINARIO” DE LA PROVINCIA DE ILO.

PRESENTACION

El clima institucional es un elemento indispensable en el desarrollo de las actividades educativas en una institución educativa, en la medida que sea positivo y adecuado, mejores resultados se obtendrán en términos de calidad de servicio educativo que se brinda a los estudiantes.

A través del proceso de recolección de datos, y de los diagnósticos realizados, se ha encontrado serias deficiencias y debilidades en el clima institucional en la Institución educativa Almirante Miguel Grau Seminario de la provincia de Ilo. Que se manifiestan en sus diversos aspectos tales como, falta de una adecuada planificación, falta de adecuados niveles de comunicación, falta de motivación para el trabajo, puesto que se observa a los trabajadores muy desmotivados para el trabajo, falta de políticas de incentivos a los trabajadores destacados y fundamentalmente, una falta de liderazgo por parte de los directivos de la institución.

Frente a esta problemática, se plantea la presente propuesta de gestión institucional, para mejorar el clima institucional de la institución, que tiene por finalidad mejorar el clima que se tiene en la institución educativa y lograr mejores resultados, en cuanto a la calidad del servicio educativo que se brinda y también crear un ambiente donde los trabajadores tengan la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente de manera adecuada.

PASOS NECESARIOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es necesario crear métodos o estructuras que nos ayuden a entender y a poner en práctica las buenas relaciones en nuestra empresa, para esto debemos tener en cuenta lo siguiente:

La Motivación: es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad de acuerdo al mismo es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos" mucha gente percibe a la motivación como una característica personal, o sea que algunas personas la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Las Actitudes: son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia su comportamiento, Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo de las actitudes es la inadaptación laboral. Esta se entiende como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la merma de la productividad, e aquí la importancia de ver que si te sientes satisfecho con tu trabajo lo más seguro es que tu labor sea estimulante.

Satisfacción laboral es "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. "Para los empresarios es muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos o tareas. Pero no tiene tanta claridad en lo que el personal espera de su empresa, esto es, máxima satisfacción en su trabajo.

Los Valores: adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para "ser" y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores "son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

La Cultura Organizacional: "es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparte los miembros de una organización".

El Involucramiento: es "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias.

Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros e la organización acerca de si autonomía en la toma de decisiones relacionada a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo

general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensas: corresponde a la percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío: corresponde al sentimiento que tiene los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

ELEMENTOS DE LA PROPUESTA

- Elevar la motivación laboral
- Mejorar la comunicación institucional
- Mejorar la identidad institucional

- Mejorar el liderazgo de los directivos

ELEVAR LA MOTIVACION LABORAL

DIAGNOSTICO.

Se observa en la institución educativa bajos niveles de motivación laboral, los docentes y demás trabajadores no encuentran y no tienen elementos externos que los motiven a esforzarse en el desarrollo de sus tareas profesionales.

LA MOTIVACION.

Motivación de trabajo «es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y rendimiento».

Mientras que la motivación a menudo puede utilizarse como una herramienta para ayudar a predecir el comportamiento, varía considerablemente entre los individuos y a menudo debe combinarse con la capacidad y los factores ambientales para influir realmente en rendimiento y comportamiento. Debido a la función de motivación en que influyen en el rendimiento y comportamiento laboral, es clave para las organizaciones a comprender y estructurar el ambiente de trabajo para fomentar comportamientos productivos y desalentar a aquellos que son improductivos.

La motivación en los colaboradores de una compañía es de vital importancia debido a que ellos darán todo de sí en pro de un objetivo personal u organizacional. La motivación laboral se da mediante la relación de recompensas y rendimiento; ya que este tipo de incentivos les da mérito o reconocimiento a labores asignadas.

Un personal altamente motivado le aporta ideas creativas e innovadoras a la compañía que quizás podrán generarle éxito al grupo de trabajo en la organización.

TEORIA DE LA MOTIVACION DE CARL ROGERS

Su teoría se basa en los siguientes postulados:

- Visión holista y optimista del ser humano.
- El objetivo de la Psicología Humanista es comprender y mejorar la personalidad.
- Todas las personas tienen un potencial de crecimiento y el fin de la persona es el desarrollo de sus capacidades positivas.
- El eje vertebrador del comportamiento son los procesos motivacionales.

Para Roger lo que diferencia a una persona sana de otra desadaptada es la calidad de la relación entre su yo (ideales, valores, expectativas, intereses) y su experiencia.

La personalidad madura y equilibrada es el resultado del proceso de autorrealización, es decir del proceso de convertirse en persona.

Esto supone cultivarse, crecer y madurar en armonía. Luego, aunque pueda parecer un proyecto a largo plazo, no es así, significa saber vivir el presente.

La autorrealización no es un fin sino un proceso: es saber disfrutar de la vida; aceptarse sin apartar la posibilidad de cambiar; valorar lo que uno piensa y siente; ser independiente, valorar las relaciones con los demás sin someterse a sus expectativas, resolver adecuadamente los conflictos; y además, es aceptar la responsabilidad de la propia vida.

PROPUESTA.

Crear e implementar políticas institucionales de premios y estímulos a los trabajadores más destacados en la institución o que logran obtener premios a favor de la institución educativa.

Brindar incentivos a los docentes que pueden ser capacitaciones, viajes, pasantías, etc.

Reconocer a los docentes por su esfuerzo a través de resoluciones de felicitación y otros que aporten en su currículum vitae.

Crear un ambiente agradable, de ayuda mutua, de solidaridad, donde tanto docentes, administrativos y directivos trabajen por conseguir objetivos comunes.

MEJORAR LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIAGNÓSTICO

Se observa en la institución educativa, pocos espacios de comunicación a nivel de docentes y directivos, falta de adecuados canales de comunicación, no se toman en cuenta las sugerencias y los aportes de los trabajadores, se toman decisiones de forma vertical y muchas veces no se respetan los acuerdos.

LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad. Desde esta perspectiva nos revelamos como pensamiento y acción, como sentimiento y memoria, como imagen e imaginario.

Comprender la comunicación como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, nos permite crecer y desarrollarnos como grupos y organizaciones que tienen la firme convicción de superar las adversidades y de alcanzar más dignidad en favor de la vida.

Para ello, resulta necesario contar con algunos instrumentos que posibiliten la viabilidad de nuestras propuestas, organicen nuestras proyecciones y potencien nuestras capacidades para lograr mayor efectividad e impacto desde nuestras acciones. Se trata de fortalecer el desarrollo de políticas de comunicaciones en las organizaciones, y también de elaborarlas y poder ejecutarlas.

La comunicación al servicio de la transformación de determinadas situaciones que mejore la vida de las personas; la comunicación como servicio para intercambiar y compartir; y la comunicación como aprendizaje que permite crecer y también desarrollar nuestra capacidad de escucha.

TIPOS DE COMUNICACIÓN

Formal: es la comunicación cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (como comunicados, memorandos). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas.

Informal: es el tipo de comunicación que contiene aspectos institucionales, pero utiliza canales no oficiales (por ejemplo, la reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos). Es más veloz que la formal.

Vertical: es la comunicación que se genera en las áreas directivas de la organización y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente que posibilite el intercambio.

Horizontal: conocida también como comunicación plana y ubica a todos los actores en un mismo nivel de información y de circulación de la misma. Generalmente se produce entre las personas de un mismo nivel.

Muy pocas veces utiliza las canales oficiales y es totalmente informal por lo que es difícil operar sobre ella.

PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la base fundamental para las relaciones en la vida social, y en todo lo que nos rodea; si hay comunicación, habrá solución a muchos problemas, y todos estaremos al tanto de las necesidades afectivas y corporales de los demás. Aprendamos a tener una comunicación efectiva.

- ✓ La comunicación no consiste en hablar y hablar, debemos saber cuál es el momento para hablar, para ser escuchado y no causar una reacción adversa, de rechazo y enfado, espere a que la persona se encuentre relajada, de buen ánimo, y en un ambiente de armonía.
- ✓ No todos los lugares son buenos para conversar, no quiera tener una buena conversación con la otra persona, cuando hay un ruido ensordecedor, y tiene que hacerlo a gritos, busque el lugar adecuado, tranquilo, sin interrupciones, con privacidad.
- ✓ Piense muy bien lo que va a decir y que es lo que desea expresar, para ser entendido a cabalidad, no use palabras que tengan doble sentido, ironías, palabras que no sean de significado conocido, no ataque, no ofenda, no insulte.
- ✓ En una conversación aprenda a ceder, no crea que usted siempre tiene la razón; para lograr una buena comunicación usted no debe entrar en polémica, debe ser comprensivo, condescendiente y ver el momento oportuno para llegar a una conciliación.
- ✓ Use la sinceridad como un arma para obtener una buena comunicación, exprese lo que piense y lo que siente, siendo delicado para no herir a las personas.
- ✓ Evite burlarse, criticar o usar ironía en sus palabras ante las opiniones de los demás, sea comprensivo ante los sentimientos de su interlocutor.
- ✓ Debemos estar atentos a las emociones que tienen las personas cuando se acercan en busca de una conversación; para que la comunicación sea efectiva, debemos ser tranquilizadores, consejeros, y consoladores.
- ✓ Para una comunicación eficaz, aprenda a diferenciar entonaciones, gestos, movimientos o palabras que pueden tener un doble significado o un énfasis innecesario, pregunte y aclare la situación, así no se enfrentará a un mal entendido.

- ✓ En las conversaciones usted debe ser cortés, debe hablar de temas interesantes, debe saber preguntar con delicadeza, debe haber un tema de conversación que mejore la condición del individuo, un objetivo común que nos dé a conocer más sobre el interlocutor, debe existir respeto en el lenguaje.
- ✓ Cuando mantenemos una conversación para que esta sea eficaz, debe existir un interés verdadero por el interlocutor, un deseo de comunicarse y no demostrar cansancio o aburrimiento por la conversación.

La comunicación tiene como finalidad dar a conocer opiniones y sentimientos, pero también escuchar y valorar al interlocutor.

MEJORAR LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL

DIAGNOSTICO

Se observa en la institución educativa, trabajadores que no se identifican con los objetivos institucionales, no asisten a las reuniones, no acatan los acuerdos y no se preocupan por el bienestar y la imagen de la Institución Educativa.

IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Según García Del Junco (2001), define a la identidad institucional como un "conjunto de valores, creencias, representaciones, imágenes, experiencias, etc. Que son percibidos, aceptados, asimilados y compartidos por los miembros de la empresa o una institución y que marcan una serie de normas que guían el comportamiento y la conducta de éstos". A su vez Chiavenato (2006) la define como un "sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros". Al mismo tiempo Granell (1997), plantea su definición como "aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa están determinado por valores, creencias, actitudes y conductas".

Por otro lado, una aceptación mucho más precisa es la definición que propone Schein (1984), cuando afirma que "la identidad institucional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después estas asunciones vienen a darse por sentadas, y finalmente se vuelven inconscientes".

PROPUESTA PARA MEJORAR LA IDENTIDAD CON LA INSTITUCION

Realizar charlas, talleres y eventos de reflexión, a fin de motivar y comprometer a los trabajadores a un cambio de actitud, de tal forma que puedan identificarse mejor con la institución educativa.

Consolidar y aplicar el reglamento interno de la institución educativa, a fin de hacer cumplir los roles y las funciones de los trabajadores de la institución.

Promover el trabajo en equipo y la conformación de comités de trabajo a fin de empoderar a los trabajadores de las actividades que se realiza en la institución.

MEJORAR EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

DIAGNOSTICO

Se observa en la institución educativa, una falta de liderazgo de los directivos, que se traduce en un alejamiento del director de los demás trabajadores, se nota despreocupación por los problemas que aquejan a los trabajadores y también a los padres de familia y estudiantes, solo se observa altos niveles de exigencia en el cumplimiento de las normas, mas no se valora el esfuerzo de los trabajadores.

EL LIDERAZGO POSITIVO

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

El filósofo Hugo Landolfi define al liderazgo como: "El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales —de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo—, conjuntamente con aquellos que son organizacionales".

El autor Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición

son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

SUGERENCIA PARA MEJORR EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCION EDUCATIVA

1. La dirección tiene una idea clara o informada de las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades de los alumnos:

- Establece metas y prioridades claras, relacionadas con las necesidades de todos los alumnos/as.
- Pone el énfasis en el rendimiento escolar y, en general, en aquellas áreas en las que la escuela debe centrar su atención.
- Busca activamente apoyo y recursos del entorno.
- Procura que los recursos sean adquiridos y distribuidos en función de los fines y necesidades educativas del establecimiento.
- Es eficaz en las tareas rutinarias.

2. La Dirección es capaz de transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar:

- Muestra satisfacción ante el progreso de los alumnos/as.
- Valora lo que se está haciendo de positivo en la escuela.
- Centra la comunicación sobre las metas y prioridades de la escuela.
- Tiene y expresa altas expectativas sobre el profesorado, los alumnos y hacia sí misma.
- Establece consensos, tiene presente y recuerda los fines educativos a los profesores, padres y apoderados y a los alumnos/as de la escuela/liceo.
- Mantiene informada a la comunidad escolar no sólo sobre asuntos o requerimientos administrativos o sobre sucesos

acaecidos, sino sobre el desarrollo de los proyectos y programas educativos.

3. La Dirección apoya a los profesores en el ámbito curricular:

- Establece y coordina metas y objetivos con los docentes
- Fomenta un currículo orientado por fines y prioridades educativas.
- Sugiere recursos y estrategias para la consecución de los objetivos.
- Distribuye el tiempo según las prioridades establecidas en la escuela.
- Establece sistemas de apoyo a los procesos didácticos.
- Coordina el trabajo de los equipos docentes.
- Habla regularmente con los profesores sobre sus cursos y clases.
- Trabaja con los profesores para resolver problemas relacionados con el bajo rendimiento en algunas áreas curriculares.
- Da facilidades para que los profesores discutan, adapten y elaboren actividades curriculares en base a los Planes y programas de Estudio.
- Visita las aulas a petición de los profesores.
- Coordina vertical y horizontalmente los diferentes programas a fin de obtener un aprovechamiento eficaz de los recursos.

4. La Dirección crea un ambiente ordenado y un clima escolar que facilita la enseñanza y el aprendizaje:

- Colabora con toda la comunidad educativa en el establecimiento de valores, reglas y expectativas respecto a la conducta social en la escuela.

- Procura favorecer el aprovechamiento del horario lectivo y que las clases no sean interrumpidas, salvo en ocasiones muy excepcionales.
- Trabaja con las instituciones exteriores para mantener un entorno seguro y ordenado.
- Trabaja con la comunidad para establecer procedimientos de apoyo al alumnado con problemas de conducta.
- Manifiesta una actitud de confianza y de cooperación exigente.
- Solicita colaboración y apoyo en forma permanente al Consejo de Profesores
- Toma decisiones en forma compartida con el equipo de gestión.
- Se implica directamente en las reformas e innovaciones educativas, especialmente en sus primeras fases.
- Pone al profesorado en contacto con otros profesionales y expertos.

5. La Dirección conoce la enseñanza de calidad y trabaja activamente con el profesorado para mejorar su capacidad profesional:

- Ayuda al personal del Establecimiento a hacer explícitos los fines del Proyecto Educativo y comprueba que los métodos de enseñanza y la organización de la escuela se dirigen hacia ellos.
- Facilita el crecimiento profesional de los docentes, descubriendo necesidades y creando oportunidades de perfeccionamiento.
- Fomenta sistemas de agrupamiento de los alumnos y de adscripción de los profesores que favorecen la calidad de la enseñanza. Da facilidades para que los profesores experimenten e intercambien sus conocimientos y prácticas docentes.

- Sugiere actividades que permitan aprovechar las especialidades de los profesores y el desarrollo de sus habilidades en diferentes campos.
- Selecciona cuidadosamente las personas que han de asumir responsabilidades de coordinación de los programas y proyectos en ejecución en la escuela.
- Procura que las responsabilidades de coordinación vengan demandadas por los propios proyectos.
- Ofrece posibilidades para elegir y asumir tareas voluntariamente.
- Establece un clima de participación y crea equipos para resolver problemas curriculares que presenta la aplicación de los nuevos planes y programas de estudios.
- Concede a los profesores tiempo para planificar y trabajar en equipo, adaptando contenidos, diseñando materiales curriculares, aplicando nuevas estrategias docentes, etc.
- Muestra una actitud de colaboración y está disponible para escuchar y ayudar cuando los profesores le plantean sus problemas.
- Hace que el docente se identifique a sí mismo como un experto en la enseñanza.
- Asegura a todos los profesores los recursos adecuados para desarrollar su enseñanza eficazmente.
- Hace el trabajo docente algo más compartido e interdependiente, dirigiendo propuestas de trabajo a grupos y equipos y no sólo a individuos.

CONCLUSIONES

1. La aplicación de la Encuesta sobre Clima organizacional nos ayuda a poder detectar las causas del problema que es motivo de investigación, donde se observa serias deficiencias, carencias, problemas y conflictos.
2. Los resultados arrojan una gran disconformidad del personal con la forma como viene trabajando la Institución Educativa, fundamentalmente por parte de los directivos
3. Es notorio percibir el ambiente negativo que dificulta el buen desempeño de los docentes y por ende los pésimos resultados institucionales que solo provocan el descontento y la deserción escolar.
4. Se hace urgente buscar las estrategias adecuadas para mejorar el clima organizacional de la Institución Educativa Emblemática “Almirante Miguel Grau Seminario” de la Provincia de Ilo
5. Se hace necesario aplicar La propuesta que está dirigida a fortalecer aquellos puntos neurálgicos que tiene la Institución Educativa Almirante Miguel Grau Seminario respecto a su clima institucional.

RECOMENDACIONES

A todos los miembros de la comunidad docente:

1. El director de la Institución educativa debe asumir su rol de líder pero de manera responsable, considerando los derechos de los demás trabajadores su opinión y sus aportes, además de realizar un trabajo en equipo.
2. Para una correcta aplicación de las estrategias planteadas en el presente programa, es necesario que el director establezca planes de ejecución y control en la aplicación de los módulos del programa para tener resultados óptimos en beneficio de los alumnos de la institución.
3. El director de la Institución Educativa y el CONEI como organización representativa de los miembros de la comunidad educativa, para la aplicación de la presente propuesta, debe coordinar y comprometer a todos los actores educativos para que participen de manera activa y responsable de los eventos que plantea la presente propuesta.

BIBLIOGRAFIA

- Ander Egg – E. (1982) Técnicas de Investigación Social. Editorial Humanitas.
- Armstrong M (1991). Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis.
- Brow W y Moberg D (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
- Comandancia General del Ejército, Departamento de Personal Civil (1981). Manual de Orientación del Nuevo Trabajador Civil. Caracas.
- Davis, K. (1997). Comportamiento Humano en el Trabajo. México Mc Graw
- Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
- Durán, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.
- Escorihuela L (1994). El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar. Trabajo Especial de Grado no publicado. Escuela de Guerra Aérea. Caracas.
- García S y Dolan S (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.
- Granell H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.
- Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos / Clacdec.

- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México: Printice Hall.
- Hunt, J (1993). La Dirección de Personal en la Empresa. España: McGraw – Hill Interamericana de España, S.A.
- Muñoz, C. (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de Tesis. México: Printice – Hall Hispanoamericana, S.A.
- Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
- Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD
- Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Velásquez, R. (2003). Clima Organizacional a Nivel Universitario. Editorial Pretince Hall. México.
- Villán, B. (2000). Implementación de instrumentos para la gestión de la información. México.

LINKOGRAFÍA

[html.rincondelvago.com /gestion-administrativa_](http://html.rincondelvago.com/gestion-administrativa_)

[escuela.ipae.pe/especialidad/asistente-de-gestion-administrativa.](http://escuela.ipae.pe/especialidad/asistente-de-gestion-administrativa)

www.slideshare.net/EX7RA/clima-institucional-y-organizacional

www.monografias.com › Educacion

www.buenastareas.com

[revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/.../150-el-clima-institucional.](http://revistadigital.eae.fcs.ucr.ac.cr/.../150-el-clima-institucional)

[www.maquihuasi.com/decisiones.ppt.](http://www.maquihuasi.com/decisiones.ppt)

ANEXOS

GUIA DE OBSERVACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA QUE SE DESARROLLA EN LA INSTITUCIONN EDUCATIVA

Leyenda:

- 5 = Excelente
- 4 = Muy bueno
- 3 = Bueno
- 2 = Regular
- 1 = Deficiente

DIMENSIONES	ITEMS	ESCALA DE MEDICION				
		5	4	3	2	1
Organización	Se forman comisiones y asumen responsabilidades					
	Se busca aliados estratégicos					
	Se convoca a reuniones de trabajo para hacer la planificación					
Planificación	Se considera las fortalezas y debilidades de la Institución Educativa					
	Se considera las Oportunidades y amenazas que tiene la Institución Educativa					
	Se realiza un diagnóstico de las necesidades de que sobre el tema tiene la institución educativa					
	Se formula el objetivo general					
	Se formulan los objetivos específicos					
	Se formulan las metas de atención					
	Se selecciona la metodología de trabajo					
	Se seleccionan las estrategias de trabajo					
	Se seleccionan los recursos y materiales					
	Se definen los aliados estratégicos					
Ejecución y aplicación	Se priorizan las acciones a realizar por orden de necesidad y secuencia lógica					
	Existe plena participación de los involucrados					
	Se cumplen con los compromisos pactados					
	Existe empoderamiento por parte de los involucrados					
	Todos apuntan hacia el logro de los objetivos					
	Se realiza la reformulación de estrategias, sobre la marcha, para salvar aspecto no previstos					
	Se realiza una evaluación permanente.					
	Los resultados de la evaluación, favorecen la toma decisiones					
	Se evalúa el grado de eficiencia y eficacia					
	Se evalúa la idoneidad del programa.					
Evaluación						

ENCUESTA DE MEDICION DEL CLIMA INSTITUCIONAL

No hay respuestas correctas o equivocadas en esta medición. Además las respuestas serán tomadas completamente en forma **anónima y confidencial**. Todas las respuestas serán reunidas en común para que el personal no puedan ser identificado individualmente; por consiguiente, los profesores puede responder cada pregunta tan honestamente como sea posible. Por favor indique el nivel en el cual se encuentra de acuerdo o desacuerdo con cada una de las proposiciones que se dan en las páginas siguientes, marcando el cuadro que corresponda a su respuesta.

Estructura de la Institución

1. Las metas y objetivos de la Institución son claros

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

2. Los roles y responsabilidades dentro del grupo están bien definidos, entendidos y aceptados.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

3. La estructura de la Institución y las líneas de mando están claramente establecidas y entendidas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

4. El personal ha sido ubicado en base a sus habilidades complementarias en el campo técnico y/o pericia funcional.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Características del trabajo individual

5. Gano una recompensa intrínseca y satisfacción a través de mi trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

6. Mis capacidades, conocimientos y habilidades son completamente utilizadas por la Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

7. Tengo aquí la oportunidad de desarrollar más adelante mis conocimientos y habilidades.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

8. Encuentro que mi trabajo es todo un desafío.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

9. Siento que soy capaz de agregar valor a esta Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Relaciones Grupales

10. Siento que mi aporte es valorado por mis compañeros.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

11. El conocimiento y la información compartida es entendida como una norma de grupo dentro de la Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

12. El personal tiene confianza entre sí y se consultan si requieren apoyo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

13. Los docentes confían en el personal directivo y asesores y recurren a ellos si necesitan apoyo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

14. Cuando ocurren discrepancias, éstas son tratadas rápidamente para buscar su solución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Proceso de trabajo

15. Tenemos claro cuál es la mejor forma de realizar las tareas del trabajo.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

16.El personal toma la iniciativa y desarrolla proactivamente nuevas ideas o soluciones para lograr sus metas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

17.Cada uno de aquí toma la responsabilidad por sus acciones; los errores son vistos como oportunidades de aprender.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

18.El personal en esta organización reconoce y afronta efectivamente los conflictos internos.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Comunicaciones

19.Las reuniones grupales de trabajo son tomadas como una norma y son efectivas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

20.El personal se siente en confianza preguntando a otros por sugerencias o ideas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

21.El personal tiene el valor de decir lo que piensa cuando ve una mejor forma de hacer las cosas.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

22.La actual comunicación interpersonal y las relaciones existentes contribuyen a la mejora institucional.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Cultura /Medio Ambiente

23.En nuestra organización se brinda reconocimiento a la excelencia.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

24.El grupo celebra sus éxitos.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

25.Regularmente recibo realimentación acerca de mi rendimiento a través de mi asesor (a) y también de mis compañeros.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

26.La gente aquí coloca las necesidades de la Institución sobre las suyas propias.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Administración

27.Los asesores y personal directivo se aseguran que el personal tenga metas claras que alcanzar.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

28.Los asesores y personal directivo son amigables y son fácilmente accesibles.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

29.Los asesores y personal directivo son líderes competentes y sirven como modelos de roles positivos.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

30.El acercamiento de la Gestión en nuestra Institución promueve la iniciativa en el personal.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Satisfacción individual

31.Existe respeto por los individuos dentro de la Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

32. Las personas son conscientes y aprecian las contribuciones personales de sus compañeros.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

33. La moral del personal es alta en la Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

34. Disfruto siendo parte de esta Institución.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

35. Estoy entusiasmado por las oportunidades de continuar trabajando con este grupo en el futuro.

Muy en desacuerdo () En desacuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo () De acuerdo () Muy de acuerdo ()

Se agradece su colaboración