



**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTORICO SOCIALES Y
EDUCACIÓN
UNIDAD DE POSGRADO**



PROGRAMA DE MAESTRIA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E.P. “LEONCIO
PRADO” DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE,
PROVINCIA DE AREQUIPA, DEPARTAMENTO DE
AREQUIPA-2015**

TESIS

**PRESENTADA PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON
MENCIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA ESTRATEGICA**

AUTORA

Br. Giovanna Milagros Guardia Quispe

ASESOR

M.Sc. JUAN DIEGO DÁVILA

LAMBAYEQUE – PERÚ

2018

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E.P. "LEONCIO PRADO" DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE, PROVINCIA DE AREQUIPA, DEPARTAMENTO DE AREQUIPA-2015.

**Br. GIOVANNA MILAGROS GUARDIA QUISPE
CISNEROS**

AUTORA

M.Sc. JUAN DIEGO DÁVILA

ASESOR

Presentada a la Sección de Posgrado de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, para obtener el Grado Académico de Maestra en Ciencias de la Educación con mención en: **Gerencia Educativa Estratégica.**

APROBADO POR:

Dra. DORIS NANCY DÍAZ VALLEJOS
Presidente del Jurado

Dr. PERCY CARLOS MORANTE GAMARRA
Secretariodel Jurado

Dra. LAURA ISABEL ALTAMIRANO DELGADO
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A mí querido y siempre amado esposo Julio Cesar, a mis dos preciosos hijos Edgar Enrique, Cesar Abraham y mi pequeña Brisa por su apoyo, comprensión y acompañarme en mi carrera profesional.

AGRADECIMIENTO

A nuestro padre celestial y a la Virgen María por darme la fortaleza para seguir adelante en esta loable labor como es la docencia.

Mis abuelitos Santiago y Consuelo, mi padre Luis que está junto al Señor y sé que siempre me encaminan y me acompañan en todo momento y a los docentes de la Universidad Pedro Ruiz Gallo por brindarnos sus conocimientos para poder impartir a la educación de hoy.

INDICE

RESUMEN	7
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I	13
1. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA	13
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACION DE LA II.EE.....	13
1.1.1. RESEÑA HISTORICA.....	13
1.2. ORIGEN Y EVOLUCION DEL PROBLEMA.....	18
1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA.....	21
1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	28
CAPITULO II	31
2. MARCO TEORICO.....	31
2.1. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA	31
2.1.1. Teoría motivación humana de Abraham Maslow.....	31
2.1.2. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT.....	34
2.2. BASE CONCEPTUAL	38
2.2.1. Motivación institucional.....	38
2.2.2. Clima Institucional.....	45
2.2.3. El papel de los directores en las escuelas eficaces.....	57
2.2.4. Cualidades y comportamientos de los directores eficientes.....	57
2.2.5. La Visión, el clima de las escuelas y las expectativas.	59
2.3. Estrategias:.....	62
2.3.1. ¿Cómo conseguimos una buena estrategia de organización?....	62
2.4. Identificamos los roles y las funciones de los integrantes de la comunidad educativa en la resolución de conflictos.....	64
2.4.1. Rol del director.....	64
2.4.2. Rol del docente.....	65
2.4.3. Rol de los Padres de Familia.....	66
2.5. Convivencia y conflicto en la institución educativa.....	67
2.6. Situaciones de conflicto que pueden presentarse en las Instituciones	

Educativas.....	69
2.6.1. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los directivos.....	69
2.6.2. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los docentes.....	70
2.6.3. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los padres de familia.....	71
2.6.4. Convivencia y clima institucional	72
CAPÍTULO III	73
3. RESULTADOS Y PROPUESTA.....	73
3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES Y DIRECTIVO	73
3.2. PROPUESTA.....	103
3.2.1. DENOMINACIÓN:.....	103
3.2.2. DESCRIPCIÓN.....	103
3.2.3. FUNDAMENTACIÓN.....	103
3.2.4. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA.....	105
3.2.5. OBJETIVOS:	106
3.2.6. CONTENIDOS TEMÁTICOS:.....	106
3.2.7. METODOLOGÍA:.....	107
3.2.8. EVALUACIÓN:	116
CONCLUSIONES.....	117
RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFIA.....	119
ANEXO.....	121

RESUMEN

La presente investigación surge de la observación de deficiencias de gestión institucional evidenciado deficiente motivación en la realización de su labor profesional y las relaciones entre docentes, que se caracteriza por ser negativa en la Institución Educativa Particular “Leoncio Prado” Distrito de Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa; cuyo objeto de estudio es proponer estrategias para mejorar el proceso formativo del desarrollo motivacional y el clima institucional.

Y como objetivos específicos es diagnosticar las causas que originan el inadecuado clima institucional y elaborar estrategias motivacionales.

La hipótesis formulada es: si se elabora y propone estrategias motivacionales, basada en las teorías del modelo de las motivaciones humanas de Abraham Maslow y la teoría del clima institucional de Rensis Likert; entonces es posible mejorar el clima institucional de la I. E.P» Leoncio Prado» Distrito Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

Se concluye que en la institución educativa particular “Leoncio Prado” no existe motivación en la realización de su labor profesional o que hacer educativo en los docentes lo cual se manifiesta la intolerancia, incumplimiento de normas, toma decisiones apresuradas, no se expresan de manera correcta, egocentristas, manejan los conflictos inadecuadamente, escasa actividad en equipo, desconfianza, deficiente identidad grupal lo cual repercute en el inadecuado clima institucional. un buen clima institucional.

Por lo que se propone estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional: motivación y sensibilización entre docentes, Trabajamos en Equipo armónico, Compartimos ideas para fortalecimiento y mantener el buen clima institucional, demostrando nuestras habilidades, basada en las teorías del modelo de las motivaciones humanas de Abraham Maslow y la

teoría del clima institucional de Rensis Likert; entonces es posible mejorar el clima institucional.

Palabras claves: Estrategias motivacionales; Desarrollo motivacional; clima institucional

ABSTRACT

This research arises from the observation of deficiencies institutional management evidenced poor motivation in performing their professional duties and relationships between teachers, which is characterized as negative in the Private School "Leoncio Prado" District of Alto Selva Alegre province Arequipa, Arequipa department; whose object of study is to propose strategies to improve the training process of motivational climate and institutional development.

And as specific objective is to diagnose the causes of inadequate institutional climate and develop motivational strategies.

The assumption made is: if it prepares and proposes motivational strategies, based on the theories model of human motivations of Abraham Maslow and the theory of institutional climate Rensis Likert, then it is possible to improve the institutional environment of the IEP "Leoncio Prado" Alto Selva Alegre district, province of Arequipa, Arequipa department.

It is concluded that there is no motivation in the particular school "Leoncio Prado" in carrying out their professional work or to do education on teachers which intolerance, breach of rules, making hasty decisions manifested, not expressed correctly, egocentric, inadequately managed conflicts, escasa team activity, mistrust, poor group identity which affects the inadequate institutional climate. a good institutional climate.

So motivational strategies are proposed to improve the institutional environment: motivation and awareness among teachers, work in harmonious team, we share ideas for strengthening and maintaining good institutional climate, demonstrating our abilities, based on the theories model of human motivations Abraham Maslow's theory of institutional climate Rensis Likert, then it is possible to improve the institutional environment

This research arises from the observation of deficiencies institutional management evidenced poor motivation in performing their professional duties and relationships between teachers, which is characterized as negative in the Private School "Leoncio Prado" District of Alto Selva Alegre province Arequipa, Arequipa department; whose object of study is to propose strategies to improve the training process of motivational climate and institutional development.

And as specific objective is to diagnose the causes of inadequate institutional climate and develop motivational strategies.

The assumption made is: if it prepares and proposes motivational strategies, based on the theories model of human motivations of Abraham Maslow and the theory of institutional climate Rensis Likert, then it is possible to improve the institutional environment of the IEP "Leoncio Prado" Alto Selva Alegre district, province of Arequipa, Arequipa department.

It is concluded that there is no motivation in the particular school "Leoncio Prado" in carrying out their professional work or to do education on teachers which intolerance, breach of rules, making hasty decisions manifested, not expressed correctly, egocentric, inadequately managed conflicts, escasa team activity, mistrust, poor group identity which affects the inadequate institutional climate. a good institutional climate.

So motivational strategies are proposed to improve the institutional environment: motivation and awareness among teachers, work in harmonious team, we share ideas for strengthening and maintaining good institutional climate, demonstrating our abilities, based on the theories model of human motivations Abraham Maslow's theory of institutional climate Rensis Likert, then it is possible to improve the institutional environment.

Keywords: Motivational strategies; Motivational development; institutional climate

INTRODUCCIÓN

Existen varios factores que influyen en cualquier Clima Institucional y las diversas actuaciones del personal docente de una institución. Por ello la actitud o el accionar de los integrantes de una sede pueden ser negativa o problemática debido al Clima Institucional desarrollado, si éste es incongruente con los principios que sustenta la educación; o positiva y no presentar problemas, realizando su labor con gusto y abnegación. Sin embargo, tales posiciones pueden verse afectados en su interior por el medio ambiente global en que se encuentran insertos.

Debemos considerar además que las influencias de la sociedad sobre Clima Institucional se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones.

El propósito de este trabajo es efectuar una investigación innovadora, con el propósito de conocer la realidad para que con ese precepto se le dé una respuesta de transformación y cambio; compartido con todos los integrantes de la institución educativa sobre la base de un alto grado de integración y compromiso.

Por tal razón se hace cada vez más necesario que las instituciones educativas establezcan estrategias, que a través de esta permita a sus empleados satisfacer sus objetivos personales, laborales de manera que la institución cuente con un personal altamente calificado, a través del aumento de la productividad, la planificación de carrera y calidad de vida de los empleados.

Lo importante es que las estrategias de educación faciliten a todo el personal docente y directivo la oportunidad de aprender a superarse y desarrollar su talento dentro de la Institución.

Al respecto se evidencia que las debilidades del clima institucional y la deficiente capacitación de los educadores en materia gerencia educativa; repercute de manera negativa en su actuación y desempeño, de la calidad del servicio en el sistema educativo nacional.

En relación con esta problemática y dado que ello es concurrente en la institución Educativa, se ha formulado la realización de la presente investigación que tiene como propósito de proponer estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional de la I. E.P» Leoncio Prado» Distrito Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

Seguidamente se desglosan:

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

El Capítulo II, se refiere al Marco teórico, denominado: Referencias teóricas sobre estrategias motivacionales, basada en las teorías del modelo de las motivaciones humanas de Abraham Maslow y la teoría del clima institucional de Rensis Likert.

El Capítulo III, presenta los Resultados de la Investigación y la Propuesta, el mismo que está distribuido de la siguiente manera: análisis e interpretación de los resultados, el modelo teórico de la propuesta de estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional de la I. E.P. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los respectivos anexos utilizados en la investigación.

CAPÍTULO I

1. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACION DE LA II.EE.

La institución educativa particular “Leoncio Prado” se encuentra localizado en el Distrito Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa. Su domicilio es la Calle México N° 401. Brinda servicio educativo en el nivel de educación inicial, primaria y secundaria de menores, es la institución educativa con mayor población escolar de los tres niveles y se encuentra dentro del ámbito administrativo de la UGEL SUR-AREQUIPA.

1.1.1. RESEÑA HISTORICA

El distrito se encuentra ubicado en la Provincia, Departamento y Región Arequipa a una altitud promedio de 2,520 msnm, sobre la margen derecha del Río Chili, entre el centro histórico y el volcán Misti, separado de Cayma por el río Chili, también separado de Miraflores por la torrencera a una latitud sur 16° 22' 42" y una latitud Oeste 71°31'06". Su geomorfología accidentada es similar a un uso alargado, obedeciendo a su asentamiento sobre las estribaciones andinas, que en esta zona de Arequipa nace para luego conformar los volcanes y montañas de la gran olla geográfica en la que se encuentra asentada Arequipa. Fue creado mediante Decreto Ley No. 25849 del 16 de noviembre de 1992. Su Extensión es de 6.978 Km², con más de 70 asentamientos humanos, entre urbanizaciones, cooperativas, pueblos jóvenes, etc.

Alto Selva Alegre se encuentra ubicada en la Provincia, Departamento y Región Arequipa: Límites y geografía. Por el norte. Con el distrito Cayma, a partir de la desembocadura de la quebrada Volcancillo en el río Chili, el límite con la dirección general Este, está constituido por el thalweg de esta quebrada, aguas arriba, hasta la cumbre del Volcán Misti de cota 322, naciente a su vez de la quebrada o torrentera San Lázaro. Por el sureste y suroeste.

Por lo tanto, el 47,75% de la población son hombres y el 52,25% mujeres. Si comparamos los datos de Alto Selva Alegre con los del departamento de Arequipa, concluimos que ocupa el puesto 5 de los 109 distritos que hay en el departamento y representa un 6,3088 % de la población total de ésta. A nivel nacional, Alto Selva Alegre ocupa el puesto 69 de los 1.833 distritos que hay en Perú y representa un 0,2652 % de la población total del país.

Población del distrito por sexo	Categorías	Casos	%
Hombre	34.712	47,75	
Mujer	37 984	52,25	
Total	72 696	100,00	

Fuente: INEI Censo 2007.

El crecimiento poblacional en el Distrito ha trascendido de manera significativa en la pirámide poblacional, como se puede observar en el siguiente cuadro estadístico. Predomina la población de 15 a 64 años de edad que alcanza a las 49 154 personas (56,71 %). El territorio de lo que hoy es el distrito de Alto Selva Alegre experimentó un incremento significativo de su población desde inicios de los años '60, en que era habitado principalmente por obreros y personas de clase media, en una zona cercana al Cercado. Durante los años 70's y 80's se produjo un importante proceso de migración que definió el diseño urbanístico del nuevo distrito y la composición socioeconómica de su población.

El crecimiento de la oferta laboral, tanto por la transición demográfica como por la mayor incorporación de la mujer al mercado laboral y la necesidad de un segundo trabajo frente a ingresos insuficientes.

El 60% de los jóvenes urbanos que trabajan, lo hacen en condiciones de baja productividad y subempleo, pese a que la PEA joven tiene mejores niveles educativos que la PEA adulta. Un 18% de los jóvenes y un 31,5% de los jóvenes no estudian ni trabaja.

En cuanto a cobertura del sistema educativo, Alto Selva Alegre está bien ubicado en Arequipa metropolitana y el Perú, ya que su tasa de escolaridad es la séptima más alta de la provincia, como se refleja en el IDH elaborado en el PNUD al 2007, y que lo sitúa en el puesto 119 en relación a más de 1800 en el Perú.

El número de alumnos se redujo entre el 2009 y el 2010 en 628 alumnos, con una reducción de 729 en las IE de gestión pública y un incremento de 101 alumnos en las IE de gestión privada (esto último podría obedecer a traslados de alumnos de IE pública a privada y a la creación de más IE privadas). Además, la mayor parte de quienes se retiraron de las IE son mujeres (410 contra 218 hombres). En el caso de las escuelas ubicadas en áreas rurales, no es posible arribar a conclusiones, dado que entre el 2009 y el 2010 ha habido una recategorización de IE, pasando 41 de ellas a ser ubicadas como en áreas rurales.

Una comparación entre las mediciones de IDH de 2005 y 2009 muestra que, en cuanto al logro educativo, en relación al resto del país, se desciende dos posiciones, pero frente al 2005 se supera, lo que indicaría que la escolaridad en el distrito ha tenido una ligera mejora. Durante el 2011 la municipalidad ha implementado un programa innovador gratuito de robótica para más de 3 mil niños en edad escolar, el curso atiende a 12 instituciones educativas de Alto Selva Alegre, además de cursos gratuitos los fines de semana en el local municipal.

(Evaluación PDC).

En Alto Selva Alegre, el porcentaje de la población de 6 a 24 años de edad con Asistencia al Sistema Educativo Regular es de 79,2 % y la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad es de 2,7 %.

La Institución Educativa Particular Leoncio Prado, se encuentra ubicada en la Avenida México. del distrito de Alto Selva Alegre que limita con los siguientes distritos: por el norte con el distrito de

Independencia; por el este con Miraflores , Mariano Melgar y Paucarpata; por el sur con el centro de la ciudad de Arequipa; y por el oeste con Cayma y Cerro Colorado . Pertenece a la provincia y departamento de Arequipa, situado en la parte sureste del país. a 2235 m.s.n.m. Sus coordenadas geográficas son 16° 23" 40" latitud sur y 71° 32" 06" longitud oeste. Tiene una ubicación estratégica en el país que la conecta con más del 40% del país, y por vía aérea y marítima, con el mundo.

Cuenta con 1,14 millones de habitantes, la mayoría de ellos viven en las zonas altas. La población de Arequipa tiene un nivel educativo superior a la media nacional, lo que la convierte en una de las regiones con más cuantificación laboral en el país. Tiene una tasa de analfabetismo inferior a la nacional media y el 10% de la población tiene estudios superiores, cuenta con ocho universidades.

Arequipa es la segunda región más interconectada en términos de telecomunicaciones, (después de Lima) es la segunda región con el mayor Producto Bruto Interno (P.B.I) a nivel nacional. Además de tener un gran número de atractivos turísticos.

La Institución Educativa Particular Leoncio Prado cuenta con una población estudiantil de 190 alumnos, distribuidos en 13 aulas. La modalidad es de educación inicial, primaria y secundaria el servicio educativo es del turno diurno.

El cuadro de asignación personal correspondiente al 2014, es como sigue: 01 director; 15 docentes; 1 auxiliares de educación; 5 administrativos y 01 psicólogo.

La infraestructura es de material noble, tiene ambientes diversos: aulas), biblioteca, salón de usos múltiples, salón de actos, salas de innovación para las áreas de aprendizaje.

Es privada se rige a organismos como: La Unidad de Gestión Educativa Arequipa sur; Gerencia Regional de Arequipa y el Ministerio de Educación respectivamente.

Presenta actualmente una serie de problemas como docentes desmotivados teniendo como resultado un clima institucional negativo y no se efectiviza las actividades que se propone en la organización o planificación de tareas educativas. No se proponen acciones tendientes hacia la consecución de una administración más eficiente, considerando el valor del capital humano integrado por docentes y administrativos, a fin de impulsar el desarrollo organizacional. Pero el problema más relevante, y que merece una inmediata solución es que se observa en la Institución Educativa Particular Leoncio Prado es un deterioro de las relaciones humanas entre el personal directivo, docente y administrativo que labora en la institución educativa, demostrando una comunicación deficiente, generando un clima laboral inarmónico, trayendo como consecuencias, problemas de comunicación y desintegración del personal, y/o formación de grupos que en definitiva afectan el desarrollo institucional.

Cada institución configura una cultura institucional, es decir, un modo de ser y de hacer, que se expresa en tradiciones, costumbres, creencias, valoraciones, estilos modalidades, formas de interrelación y actitudes.

Es necesario e importante que en las instituciones educativas como ésta, se determine una cultura , que evidencie en el comportamiento cotidiano, que mejore las relaciones humanas del personal que labora en la institución,. Por lo tanto, se requiere diseñar un modelo de cultura organizacional, porque este incluye un conjunto de elementos materiales e inmateriales que caracterizan a una institución y la distinguen de otros grupos humanos y que coadyuven a mejorarla. Entre estos elementos se encuentran la misión y los valores, la filosofía y los conceptos, las actitudes y los comportamientos que han sido socialmente asimilados, compartidos y transmitidos por los miembros que integran la

organización. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. El concepto de cultura organizacional, es nuevo en cuanto a su aplicación. Es una nueva óptica que permite comprender y mejorar a las organizaciones.

1.2. ORIGEN Y EVOLUCION DEL PROBLEMA.

La educación en la sociedad mundial de las últimas décadas ha venido atravesando diferentes cambios orientados por demanda económica, social y político; lo que viene influyendo en el desarrollo institucional y la calidad de gestión educativa. Lo propio que experimenta reformas y transformaciones permanentes debido a los avances tecnológicos y la globalización, tal que al final del siglo XX y a principios del siglo XXI se ha visto afectado por un conjunto de factores internos y externos que exigen cambios paradigmáticos en el terreno de la motivación para poder mejorar el clima institucional.

La educación en Latinoamérica ha sido afectada por procesos y reformas del contexto mundial como réplicas de las orientaciones en el estilo de desarrollo económico y social, de esta manera la globalización lleva a enfrentar los valores y comportamientos tradicionales, exigiéndoles altas tasas de cambios. Esto se puede realizar interrelacionando cultura, tecnología y mejorando los procesos de comunicación. A su vez, las organizaciones deben poseer capacidad para adaptarse a todos los cambios que se operan, y que exigen resultados de calidad en un mundo tan competitivo en la que hoy vivimos, frente a estos desajustes que afectan a la población, como una de las graves consecuencias en la aplicación de las políticas globalizadas y el neoliberalismo económico, aparecen como respuesta, un conjunto de nuevos planteamientos o teorías tanto en la educación como en la gestión educativa, que

modificaron el grado de influencia que mostraban los conceptos de eficiencia en la administración educativa.

En nuestro país el Perú, las instituciones educativas pasan por un período de exigencias y demandas sociales locales, en la que interfieren en el clima institucional para cumplir la labor educativa y ofrecer un servicio educativo, con escasos o nada de conocimientos de las teorías actuales de desarrollo institucional y desarrollo de talentos humanos, con incipientes recursos tecnológico y deficiencias en el manejo de estrategias de motivación que coadyuven al cumplimiento de la misión y visión institucional. A esto se añade que el sistema educativo peruano requiere mejorar su calidad para formar profesionales de alto nivel competitivo a fin de afrontar los constantes cambios y brindar un servicio de calidad, que refleje de manera consistente el desarrollo humano y educativo.

A nivel de la Región de Arequipa la problemática de la crisis del clima institucional y docentes desmotivados constituyen un punto crítico en la que las escuelas y las instancias de gestión educativa se encuentran en manos de profesionales no calificados para dirigir las direcciones de las escuelas y que estos cargos muchas veces se dan por políticas partidarias y no mediante el concurso público. Lo que requiere una atención inmediata por las autoridades regionales del sector y proponer alternativas que mejoren sustancialmente la gestión educativa en las II.EE. a partir del fortalecimiento y la aplicación efectiva de estrategias adecuadas que mejoren el clima institucional; que enfatice el desarrollo organizacional y clima institucional favorable a los procesos de aprendizaje.

A nivel local predomina desmotivación entre los docentes, directivos e incluso administrativos, dominado por una estructura rígida muy recurrente en el enfoque de “solo hago lo que la ley me establece por función”, a ello se suman las malas prácticas de relaciones humanas

entre el personal docente y directivo los mismos que manifiestan un clima institucional muy adverso para el proceso educativo óptimo. Tal es el caso de la Institución Educativa Particular “Leoncio Prado” Distrito Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

Se observa que el clima y relación entre docentes, directivos y administrativos no son saludables y efectivas, debido a la carencia de motivación y peor aún por parte del Director, que satisfaga una eficiente gestión educativa y una mejor administración Institucional para los grupos que lo conforman.

La contribución en este ensayo es plantear algunos desafíos conceptuales y analíticos en la gestión educativa en el contexto del nuevo orden económico y político internacional; formación humana sostenible y gerencia social; teoría crítica y participación ciudadana en la gestión de la educación; relevancia de la escuela y efectividad de la comunidad en el contexto de las promesas y falacias de la descentralización administrativa, y gestión democrática para una educación de calidad para todos. Por esta y por muchas razones este problema requiere la intervención de investigación crítico propositivo.

1.3. MANIFESTACIONES DE LA PROBLEMÁTICA.

Nuestro objeto de estudio constituye el de motivar a los docentes para mejorar el clima institucional que se da en la Institución Educativa “Leoncio Prado” del distrito Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa. En esta institución educativa el clima institucional del profesorado, directivo y administrativos presentan situaciones problemáticas propensos al facilismo y conformismo, originando dificultades en la disciplina institucional y se manifiestan en lo siguiente. La ausencia de una buena capacidad comunicativa, la inadecuada elaboración del Proyecto Educativo Institucional, decisiones

verticales en función de grupos allegados a los directivos, Inexistencia de liderazgo del director de la institución educativa, Autoritarismo, Desorganización, no se expresa la capacidad de saber escuchar a los demás, escasa identificación del personal con la escuela.

En el ámbito de la Gestión del Clima Organizacional, el rol del director tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno. Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento.

El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados. La participación y colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. Para esto es fundamental que junto con informar periódicamente sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, si se quiere que los padres y apoderados actúen en coherencia con los valores del establecimiento, es preciso que antes conozcan su proyecto educativo institucional.

El director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno.

La educación y la sociedad están en continua interacción. Por ello el director y equipo directivo, como conductores del proyecto educativo del establecimiento que presiden, deben asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad educativa. El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.

La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director y equipo directivo fortalezcan las relaciones con la comunidad y construyan relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.

El director y equipo directivo informan a la comunidad y al sostenedor los logros y necesidades del establecimiento. Es fundamental que la comunidad educativa y el sostenedor estén involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, el director y el equipo directivo deben difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros y necesidades del establecimiento en conjunto.

En los últimos años, la educación en nuestro país, consecuentemente en nuestra provincia y especialmente en nuestra ciudad de Arequipa, se ha visto afectada por una serie de cambios estructurales tanto internos como externos, esto ha conllevado a reestructuraciones significativas y a una reorientación del sistema educativo, que exige un cambio de fondo y de forma, convirtiéndose así en un verdadero reto en la gestión de las escuelas, particularmente el de la gerencia educativa, a enfocar temas relativos al desenvolvimiento de las personas y sus relaciones con el entorno, considerando qué se debe aprender, cómo trabajar en grupo, como intermediar en la solución de problemas, etc.

Este servicio educativo, además, se fundamenta en los principios pedagógicos de la educación , la racionalidad y consiste en la acción del docente para dinamizar y orientar el proceso de enseñanza-aprendizaje para que el alumno logre unos objetivos previamente delimitados, a través de la adquisición de contenidos conceptuales, actitudinales y procedimentales, y ser así una experiencia de aprendizaje pertinente y significativo orientada a aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a ser (UNESCO, 1996)

El hombre es un ser social, pues para satisfacer sus necesidades se relaciona con otros seres humanos, teniendo la oportunidad a la vez de satisfacer las necesidades de ellos. Las capacidades que poseemos de desenvolvernos y darnos a conocer con otros individuos dentro de una sociedad se llaman Relaciones Humanas, y deben ser desarrolladas de manera que faciliten nuestra convivencia con las personas que forman nuestro entorno familiar y laboral.

En el Perú, a medida que avanza el siglo XXI, las tendencias económicas y demográficas están causando impacto en la cultura organizacional . Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones educativas tanto públicas, como privadas deban orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones deben considerar nuevos esquemas de referencia porque de continuar con los mismos se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es

tan relevante que se evidencia cómo la conducta cambia al momento de traspasar las puertas de una organización.

En nuestro país y especialmente en nuestra región, es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La gestión de recursos humanos constituye una dependencia de suma importancia para mantener una organización vigente, eficiente, eficaz y productiva, teniendo como pilar el desarrollo de su potencial humano. La gestión de recursos humanos tiene como objetivo principal el desarrollo del personal y sus relaciones en la organización, motivo por el cual se debe lograr y mantener un clima óptimo de trabajo y de condiciones de vida en la organización, logrando así que los trabajadores se sientan motivados, satisfechos, desarrollen sus habilidades y capacidades, lo que contribuirá al desarrollo individual de cada uno de ellos y por ende se reflejara el crecimiento organizacional. Estos esfuerzos que realizan las organizaciones y particularmente las organizaciones educativas para enfrentar los cambios se han convertido en un verdadero reto de la nueva dirección, asumir un nuevo estilo de liderazgo que demande un sofisticado tipo de destrezas sociales y habilidades gerenciales que pueden unir toda la comunidad educativa en la persecución que pueda mantener las organizaciones libres de mediocridad caracterizada por conflictos entre integrantes de la organización, creando un clima organizacional adecuado.

El liderazgo del director permitirá a la organización educativa mejorar la calidad educativa pero un liderazgo que guarde una estrecha relación con su aceptación por parte de los integrantes de esta organización, que está íntimamente articulada a la capacidad de liderar procesos

racionales de planteamiento, ejecución , control y evaluación de políticas, estrategias y actividades para el cumplimiento de determinados objetivos y metas institucionales, es por ello que la pieza clave del éxito es el liderazgo directivo, mejor aún si los docentes son igualmente líderes en la actividad educativa que llevan a cabo. Más aun el buen liderazgo ejercido por parte del Director permite crear un clima organizacional favorable para el desarrollo de las actividades porque ayuda a aumentar el rendimiento influye positivamente en el comportamiento de todas las personas que se desenvuelven en este medio, puesto que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización.

Por otro lado, un clima organizacional estable en una institución educativa permitirá brindar un buen servicio a largo plazo. Es por ello que el líder en la gestión educativa debe percatarse de que el medio forma parte del activo de la organización y como tal debe valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina rígida, con presiones al personal solo obtendrá logros a corto plazo en el mejor de los casos o creará una institución con graves problemas de relaciones interpersonales y percibiéndose un clima organizacional desfavorable para la marcha de la misma.

Siendo el liderazgo y el clima organizacional aspectos importantes para la marcha de una organización educativa se sabe que la realidad de muchas de estas instituciones de formación tiene serios problemas al respecto, no es ajena a esta situación de las instituciones educativas que en su interior se manifiestan problemas; como un clima poco motivador, fundamentadas en discrepancias entre los integrantes de la comunidad educativa, malos comentarios y en algunos casos desinterés por el logro de los objetivos, desmotivación en el personal por la falta de reconocimiento a sus méritos por parte de la Dirección, trabajo en equipo poco productivo, inexistencia de una comunicación fluida y oportuna entre los miembros de la comunidad educativa, no se expresa la

capacidad de saber escuchar a los demás, muchos de los docentes tienen poca identificación con la institución se limitan a cumplir con su horario de trabajo y se mantienen ajenos a otras actividades internas realizadas por la institución tales como el aniversario, festivales, desfiles, ferias escolares, entre otras. Todos los que interactúan en una organización educativa saben lo importante y necesaria que son las diversas actividades que sirven para interactuar, integra a todos los miembros de dicha organización. Es por ello que la actuación del líder educativo al frente de esta organización debe tener un rol protagónico; sin embargo, se percibe una actitud pasiva sin interés en la gestión interna de los recursos humanos, evidenciándose la falta de percepción en relación con su rol de líder.

Esta investigación se realizara centrándose en la estrecha relación que tiene el liderazgo transformacional del director y el clima organizacional teniendo en cuenta que estas variables son los ejes de toda organización en especial de una institución educativa porque un director que ejerce un liderazgo motivador, influye en su personal para que trabaje con entusiasmo, en equipo e identificándose con la institución, disminuyendo los conflictos y facilitando la satisfacción y productividad en un cálido clima organizacional dentro de la institución educativa.

Esta es la razón fundamental por la que se realiza esta investigación con la que se pretende mejorar las relaciones humanas del personal que labora en la institución, aplicando un modelo de cultura organizacional.

1.4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

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

La población estuvo constituida por 01 Director, 04 Administrativos, 15 docentes. De la institución educativa “Leoncio Prado” que a la fecha son un total de 20 personas agrupadas de la siguiente forma.

Las variables de estudio que se consideraron para este trabajo fueron: la. Variable Independiente: Estrategias motivacionales; Variable Dependiente: Deficiente clima institucional., La técnica que se utilizaron para este trabajo de investigación es la técnica de Fichaje, para extraer información significativa y de interés para el investigador de las diferentes fuentes bibliográficas y dentro de ellas libros, guías, tesis, revistas electrónicos, documentos especializados.

También se aplicó la encuesta, la entrevista y la observación directa e indirecta para la recolección de datos. Considerando los siguientes instrumentos; Ficha de Observación: Se aplicó a la muestra en la etapa del diagnóstico; Lista de cotejo: Se utilizó para evidenciar las responsabilidades a partir de los documentos administrativos que residen en secretaria de la I.E.; El Cuestionario: Se aplicó para evidenciar los aspectos psicológicos e institucionales que repercuten con el desempeño y la participación, sobre todo en lo referente a las relaciones interpersonales y el nivel de satisfacción con el trabajo. El análisis e interpretación de los datos estadísticos se hizo a través de Cuadros estadísticos de frecuencia y porcentaje.

El primer paso de este proceso de investigación consistió en la aplicación de una entrevista y coordinación con el director al Director de la institución Educativa y sirvieron para recolectar información sobre el clima institucional entre docentes y directivos en la gestión institucional; se realizó previa coordinación con el Director.

Luego, se coordinó con los docentes, a quienes se les dio a conocer los objetivos de la investigación, quienes mostraron cierto recelo, pero finalmente participaron con sus respuestas, el cuestionario constó de 19 Ítems a fin de determinar la apreciación de éstos respecto al clima

institucional aplicado el día jueves 26 de Octubre del 2015, a horas 10:00 am. A 10: 30 a.m.

Posteriormente se procedió a aplicar un cuestionario a los padres de familia de segundo de secundaria, previa coordinación con el Director y padres de familia, la misma que constaba de 10 preguntas y sirvió para obtener información relevante sobre el clima institucional dentro de la institución educativa; siendo realizado el día viernes 30 de Noviembre del 2015, a horas 5:30 pm. A 6:00 p.m.

Aplicados los instrumentos, se procedió a la tabulación y sistematización de resultados. En el cuestionario aplicado a docentes y padres de familia la pregunta más impactante fue: Esta institución educativa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable Y la respuesta más preocupante fue que el 60% de docentes y directivos afirmaron que casi nunca existe un buen clima institucional en la Institución Educativa; lo que conllevó a proponer estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional, el mismo que utilizó una serie de Estrategias de motivación entre docentes, Estrategia de trabajo en Equipo, Estrategia de lluvia de ideas para fortalecimiento del clima institucional, Estrategia de comunicándonos para fortalecimiento de capacidad de Gestión Institucional con los cuales se intensifico la participación activa de todos los integrantes.

Los métodos utilizados durante el proceso de la investigación fueron los siguientes.

Para aspectos específicos, tales como el método histórico, en la contextualización y evolución histórica de la problemática, así como en la aplicación de las diferentes actividades de la Propuesta; el método de medición, en la que el investigador realizó la pre observación grupal en el ambiente natural, donde los actores desarrollan sus actividades laborales. En todo el desarrollo del estudio investigativo. **Método Inductivo**, éste fue utilizado en la etapa de análisis de los resultados, ya que de los aportes obtenidos de las diferentes fuentes se tuvieron que agrupar y llevar a generalizaciones, las mismas que fueron posteriormente utilizadas para

poder hacer la propuesta del modelo teórico. Además, fue utilizado para establecer las conclusiones. **Método deductivo**, fue aplicado en diferentes momentos de la investigación, en primer lugar, cuando se llevó a cabo el análisis de la situación problemática y se estableció el problema sujeto de estudio. En segundo lugar se utilizó para el análisis del marco teórico y por último para el establecimiento de las recomendaciones. método de modelación, se aplicó específicamente para la elaboración del modelo teórico, en la cual se han relacionado las diferentes teorías y explicado la manera en que estas iban a funcionar para proponer la solución al problema encontrado.

En tal sentido, los diferentes métodos sirvieron para identificar la realidad problemática que estuvo relacionado con el clima institucional. Podemos mencionar que al describir la problemática, encontramos problemas de clima institucional, comunicación inadecuada, incumplimiento de compromisos educativos lo cual genera una gestión institucional desfavorable. Todo éste análisis de la realidad problemática, llevó al investigador a tratar de encontrar el origen, relacionándolo con la metodología. A partir de la interpretación de la realidad problemática se elaboró la propuesta: estrategia motivacionales para mejorar el clima institucional en la I.E.P.”Leoncio Prado “Distrito de Alto Selva Alegre .Provincia de Arequipa. Departamento de Arequipa.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. BASE TEÓRICA CIENTÍFICA

2.1.1. Teoría motivación humana de Abraham Maslow.

Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de

necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación en el año 2007. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de autorealización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (autorealización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor.

Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma

una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Además de las cinco necesidades antes descritas, Maslow también identificó otras tres categorías de necesidades, lo que dio origen a una rectificación de la jerarquía de necesidades.

Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.

Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer, que posee la mayoría de las personas; como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.

Necesidades de auto-trascendencia: Hacen referencia a promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede significar el servicio hacia otras personas o grupos, el perseguir un ideal o una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino.

Maslow, argumentaba que a medida que cada una de estas necesidades se satisface, la siguiente necesidad se vuelve dominante. De acuerdo con su teoría, una necesidad satisfecha ya no genera tensión, por lo tanto, ya no motiva. La clave de la motivación es determinar dónde se encuentra el individuo en la jerarquía de las necesidades y, partiendo de ahí, centrar los esfuerzos para motivarlo. La teoría de Necesidades de Maslow recibió mucho reconocimiento en las décadas de 1960 y 1970,

quizá, debido a su lógica y fácil comprensión; sin embargo, a pesar de que se han realizado muchos estudios para probar su validez, no se ha podido apoyar la teoría, no se puede decir que la estructura de necesidades de todos está organizada de acuerdo con las dimensiones propuestas.

2.1.2. TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

La teoría de Clima Organizacional de Likert (citado por Brunet, 1999) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.¹

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:²

1. Clima de tipo autoritario:
 - I. Sistema Autoritario explotador.
 - II. Sistema Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo Participativo:
 - III. Sistema Consultivo.
 - IV. Sistema Participación en grupo.

Sistema autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

Sistema autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades

¹ SANDOVAL Caraveo, María del Carmen. (2004) *Concepto y dimensiones del clima organizacional: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco*

² *Teoría del Clima Organizacional.*

<http://www.conocimientosweb.net/zip/article1578.html> Recuperado el 22 de octubre, 2008.

sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Sistema participativo Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación.

Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical - horizontal - ascendente descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

El modelo de Likert es importante porque puede ser utilizado en una institución para determinar el ambiente que existe, también permite proponer el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil deseado.

2.2. BASE CONCEPTUAL

2.2.1. Motivación institucional.

Hablar de motivación, implica partir de la teoría de las necesidades. Las mismas que Maslow desarrollo como fuente de generación de determinados comportamientos. A continuación, se detallará cada una de ellas. Necesidades fisiológicas: Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Necesidades de seguridad: Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo. Necesidades de asociación o aceptación: En tanto que seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. Necesidades de estimación: De acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación, tanto la propia como de los demás. Necesidades de autorrealización: Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de la jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso, reformula la teoría de Maslow, considerándola en dos tipos de factores, acondicionándolo al ámbito laboral, los mismos que actúan de manera diferente en la motivación de los trabajadores. El primer grupo se denomina de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo los cuales son políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Estos factores se identifican usualmente con los niveles fisiológicos, de seguridad, amor y pertenencia propuestos por Maslow.

Entre ellos se encuentran: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Partiendo de los trabajos de Herzberg, Hackman y Oldham estos investigadores elaboran un Modelo de las Características del trabajo (JCM) en el que se establecen cinco dimensiones laborales medulares de enriquecimiento del trabajo: Variedad, identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación. Según este modelo el individuo obtiene recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que el personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). “Cuanto mayor sea la presencia de estos tres aspectos tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menos su ausentismo y la probabilidad que abandone la organización.

En relación a la motivación institucional, Berrocal indica que: “Implica la percepción de los colaboradores en relación con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Finalmente, es la percepción de la equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo. Evaluándose esta dimensión a través de aspectos como compensación, reconocimiento y grado de satisfacción laboral”. Estas dimensiones complementan a las que se evaluarán en el estudio: estructura, recompensa, relaciones e identidad.

Los administradores, directores, o todas aquellas personas que tienen a su cargo la dirección de una organización, que se interesen por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción, requieren, primeramente, comprender qué es la motivación en términos generales, y su aplicación en

términos particulares al ámbito laboral. Muchos autores nos dan varias definiciones al respecto y nos dicen: “El término motivación proviene de “motivo” y éste a su vez, del verbo latino movere, que significa movimiento, motor. En términos generales se puede decir que es todo aquello que emerge de la conducta y representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo hacia cierta dirección” “La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo deseado” “La motivación es aquello que energiza dirige y sostiene el comportamiento humano” “Motivación es el concepto que utilizamos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo, o que parten de él para iniciar y orientar su conducta” “La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” Después de estudiar algunas de las definiciones, todas coinciden en que: La motivación es todo aquello que energiza al comportamiento humano. La motivación es la fuerza dirigida que dirige u orienta el comportamiento hacia una o más metas. La motivación mantiene y sostiene ese comportamiento hasta la consecución de las metas.

La motivación es un proceso dinámico que impulsa a la persona, ya sea consciente o inconscientemente a adoptar conductas orientadas a conseguir determinadas metas. Inicia a partir de necesidades o expectativas y el deseo de satisfacerlas conduce a actuar de determinada forma hasta lograr una correcta retroalimentación La conducta está orientada hacia metas, motivada por el deseo de obtener cierto objetivo. Los impulsos que generan los patrones de conducta son en gran parte subconscientes. Freud fue uno de los primeros en dar importancia

a la motivación del subconsciente; estaba seguro de que la gente no era siempre consciente de sus deseos, de ahí que concluya que gran parte de la conducta, es afectada por motivos, impulsos y necesidades subconscientes, por ello, la motivación sólo se percibe parcialmente. Freud comparaba la conducta con la estructura de un iceberg, donde solamente una pequeña porción es evidente y una parte significativa permanece debajo de la superficie. El estudio de la motivación implica el análisis de los procesos que inician, mantienen o detienen el comportamiento. El proceso de la motivación es extraordinariamente complejo, ya que bajo su estudio subyacen las más variadas ideas que se pueden establecer en torno al ser humano. Presupone la relación entre el individuo y su medio ambiente. Es un proceso que sucede dentro de la persona, por la interacción de sensaciones, sentimientos, emociones e ideas. La motivación tiene aspectos biológicos (alimento, sueño, abrigo, sexo, etc.), psicológicos (inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes), y culturales (valores, normas, etc.). Afecta necesidades básicas o primarias como son: las fisiológicas y el restablecimiento del homeostasis que busca disminuir la tensión fisiológica o restablecer el equilibrio entre los diferentes procesos metabólicos.

También otras necesidades que se pueden considerar secundarias (autoestima posición, filiación, seguridad); actúa sobre comportamientos condicionados, permitiendo generar motivación en otra persona. La motivación intencional es donde nadie motiva a nadie, sino que solamente puede ayudar a disponer las circunstancias de determinada manera para que el individuo encuentre o genere en sí mismo, los estados anímicos, las razones que lo interesen en la ejecución de cierta conducta. Los motivos y necesidades son internos, mientras que las metas son externas. Existen dos tipos de orientaciones motivacionales

la intrínseca y la extrínseca: La conducta intrínsecamente motivada tiene su origen en necesidades psicológicas. Anima al individuo a buscar novedades y enfrentarse a retos; a actuar por curiosidad, por competencia y autodeterminación. Su función principal, es la de impulsar al ser humano a dominar su entorno. Las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas. La conducta extrínsecamente motivada, se refiere a acontecimientos que están fuera del individuo, y que pueden causar algún estímulo en su conducta; se actúa para conseguir estímulos externos, tales como dinero, elogios, reconocimiento social. Se basa en tres conceptos principales: de recompensa, castigo e incentivo. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta, que aumenta la probabilidad de que ésta se vuelva a dar; un castigo es un objeto ambiental no atractivo que se da al final de una secuencia de conducta y que reduce las posibilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Un incentivo es un objeto ambiental que atrae o repele al individuo a que realice o no realice una secuencia de conducta.

Las recompensas y los castigos, se dan después de la conducta, y aumentan o reducen la probabilidad de que se vuelvan a repetir, mientras que los incentivos se dan antes del comienzo de la conducta. La atracción o no atracción que tienen la mayoría de recompensas, castigos e incentivos se aprenden con la experiencia a través del condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. El condicionamiento clásico o (pavloviano) es el procedimiento mediante el cual, los seres humanos aprenden que lo que los estímulos ambientales predicen, ocurrirá dentro de poco; las personas aprenden al valor tanto positivo como negativo de los objetos ambientales y esta información sirve para evaluar si hay que acercarse o alejarse de

un objeto dado. El condicionamiento operante es el procedimiento mediante el cual uno aprende las consecuencias que tiene la conducta a través de reforzadores que pueden ser positivos (recompensas) o negativos (castigos). Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta en un momento dado; la conducta no la determina nunca un sólo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja. Los motivos humanos se basan en necesidades que se experimentan; su intensidad varía a lo largo del tiempo, no sólo de un individuo a otro, sino en el mismo individuo; el motivo más fuerte tendrá mayor influencia en la conducta. Hay que recordar que la motivación es un proceso dinámico, esto significa que los estados motivacionales están en continuo flujo, en un estado de crecimiento y declive continuo, es decir, después de satisfacer una necesidad surge una nueva y esto hace que los individuos dirijan y vuelvan a dirigir sus energías hacia nuevas metas.

Una vez descrito el concepto de motivación, así como el proceso que ésta involucra, es importante destacar la orientación motivacional al contexto laboral, que es el punto central de este trabajo. En el ámbito laboral: “la motivación está constituida por los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” .Esto significa que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización, si esto no sucede, por más esfuerzos que se hagan, los resultados pueden resultar poco favorables o contrarios a los intereses de la misma. Es muy importante conocer el proceso, así como los motivos o causas que canalizan y sostienen el comportamiento de los empleados en una organización. Motivar

al personal es una tarea compleja, pues como se mencionó anteriormente, gran parte de las motivaciones sólo se perciben parcialmente, pues la mayor parte de ellas se encuentran en el subconsciente y, por lo tanto, no son fáciles de descubrir. Y es tarea del administrador, a través de sus habilidades, descubrir las motivaciones personales comunes a la naturaleza humana, y particularmente los matices individuales, la cultura, etc., así como de sus conocimientos acerca de las teorías que existen al respecto, y poder aplicar lo que cada una de ellas recomienda, y, lograr un desempeño satisfactorio de parte de sus subordinados y con ello, la consecución de los objetivos de la organización.

2.2.2. Clima Institucional

Para definir que es un clima organizacional, se requiere separar estos dos vocablos. Primero, analizaremos el término organización, después clima y, finalmente definiremos clima organizacional. Para James (1996) una organización es “un patrón de relaciones, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes” Además el primer paso crucial para organizar, menciona nuevamente James es el proceso de diseño organizacional: “el patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional, que es un marco que prepara a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización” .Por otro lado, García y Medina en 2008 manifiestan que en el campo escolar la organización puede ser entendida con otros sentidos más determinados: En una acepción muy amplia (macro organización), como sistema de elementos y factores reales ordenados a posibilitar el mejor cumplimiento de la 9 acción educativa. En este sentido amplio, instrumental, la organización comprendería la política educativa (gobierno de la educación por el poder político del Estado); la administración

escolar (conjunto de acciones para llevar a efecto las directrices de la política educativa); la legislación educativa (sistema de normas tendentes a concretar la acción educativa del Estado) y la organización escolar propiamente dicha (cuya normatividad técnico-pedagógica se centra en los elementos de las instituciones escolares y del entorno próximo). Se utiliza el término organización escolar, también, para señalar la estructura formal del sistema educativo de un país.

Desde un punto de vista cultural-institucional, se emplea el término como ordenación y disposición de cuantos factores y elementos concurren en un centro, como microsistema social, de orden a lograr de educación en una comunidad escolar y social, que constituyen el principio y término de la acción organizadora. En sentido restringido, la organización se concibe como la estructura y el conjunto de relaciones jerárquicas y funcionales entre los diversos órganos de una institución; y también como el conjunto de grupos o roles de una institución. Finalmente, y en un sentido más estricto, la organización se la concibe como el haz de procedimientos formales utilizados para coordinar a los diversos órganos. En relación al clima, Etkin dice que utilizar el concepto de clima “tiene un sentido metafórico y refiere al estado del tiempo, en el cual se trabaja en la organización, si es favorable o contrario a las actividades, sobre todo en el plano de lo social”. Asimismo, manifiesta que el clima en la organización es un concepto que refiere a las apreciaciones subjetivas en el marco de las relaciones de trabajo. Se puede considerar como una evaluación que refleja los estados de ánimo respecto de la organización y que afecta (moviliza o limita) los desempeños individuales. Finalmente, Etkin afirma que “el clima no es una causa en sí misma sino un enlace que se construye entre diferentes actores, y que hace posible una relación virtuosa entre

el individuo y la organización”. Por ejemplo, una estructura democrática favorece, aunque no determina, un ambiente en donde es posible una fuerte motivación que mejore el desempeño. Y esto a su vez permite sostener una estructura que se considera deseable. Basado en lo expuesto, es posible establecer la definición de clima organizacional.

En el 2010 Chiang nos manifiesta que la definición de clima organizacional ha evolucionado a través de distintas aproximaciones conceptuales: Las primeras aportaciones resaltaron las propiedades o características organizacionales dominando en primera instancia los factores organizacionales o situacionales. Posteriormente aparecieron un segundo grupo de definiciones que dieron mayor relevancia a las representaciones cognitivas y representaciones en los que los factores individuales son determinantes. Una tercera aproximación conceptual ha considerado el clima con un conjunto de percepciones fundamentales o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación. Basado en ello,) presenta una serie definiciones elaborado por diferentes estudiosos sobre clima organizacional: Taigiuri en 1951 “Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que El clima es fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador. El mismo Chiang considera a Litwin de 1968 que, lo vincula a un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales. Igualmente, Pulido define al clima organizacional como: Toda situación laboral que implica un conjunto de características y factores de diferente origen (aptitudes, actitudes grupos, organización, infraestructura, etc.), por lo tanto, se puede afirmar que el individuo se encuentra conviviendo y percibiendo un clima determinado por las características de su organización y su trabajo que afectará su

desenvolvimiento en la sociedad. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.

Es decir, el clima organizacional es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido en el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento con el resultado y del resultado con el resultado. En la obra de Chiang en 2010, Payne, en 1971 lo conjetura como “Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima con un concepto ecológico Schneider, en 1975, lo conceptúa como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema”. Esta definición apunta al campo comportamental, muy distinto a la definición de Porter, Lawler y Hackman en 1976 que apuntan a una definición del espacio de convivencia: “el clima organizacional se refiere a las propiedades habituales típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él” Asimismo, Friedlander y Margulies en 1969 catalogan al

clima organizacional como “propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales”.

En este sentido, el clima es parte inherente de la organización el cual es percibido por los integrantes a través del proceso interactivo de las personas con la institución y proyectado mediante comportamientos y actitudes. Finalmente, Hernández la define como: “sistema simbólico creado, aprendido y transmitido internamente en la organización, con objeto de enfrentar las demandas del entorno en el cumplimiento de la misión”). En este sentido, esta definición implica la adaptación externa y la integración interna de la institución. Enfoques del clima organizacional. Rodríguez menciona los diferentes enfoques catalogando desde su perspectiva el clima organizacional: Perspectiva objetiva o realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral. Perspectiva fenomenológica o subjetiva: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización. Perspectiva interaccionista: El clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. Se intenta, por tanto, reconciliar la perspectiva subjetiva u objetiva, pues según los autores que siguen esta perspectiva, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los

roles que se desarrollan en esta. Características del clima organizacional.

Para Alcocer el sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características. En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Alcocer, posee las siguientes características: El clima se circunscribe al ambiente laboral. Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental. El clima repercute en el comportamiento laboral. El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual. Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las unas organizaciones, así como a nivel intraorganizacional. El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico. Dimensiones del clima organizacional. Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son las dimensiones quienes cumplen un rol importante en este proceso interactivo, como se detallará a continuación. Litwin y Stinger indican nueve dimensiones vinculadas al clima en la organización: estructura, recompensa, relaciones, identidad, cooperación, estándares, conflictos, responsabilidad y desafío. Pero se consideran para la investigación estas cuatro dimensiones: estructura, recompensa, relaciones, identidad; por ser las que se adaptan a la realidad descrita en la institución educativa de estudio. Estructura. Representa la percepción que los miembros de una organización

perciben con respecto a las reglas, procesos, trámites y otras limitaciones efectuados en el desarrollo laboral educativo.

Para Méndez la dimensión estructura se conceptualiza: “Los directivos definen políticas, objetivos, deberes, normas, reglas, procedimiento, metas, estándares de trabajo que guían el comportamiento de las personas, las comunican e informan. Los empleados las conocen y las incorporan a sus funciones y responsabilidad. Tal conocimiento permite identificar oportunidades de desarrollo y capacidad para tomar decisiones; además, propicia el trabajo en equipo y la calidad en el proceso de comunicaciones”. Recompensa. Es la percepción de los miembros sobre la adecuación y aceptación de la recompensa recibida por el trabajo realizado. Además, Méndez en el año 2006 explica la dimensión recompensa a la que denomina exactamente resultados y recompensas “La organización define sistemas de supervisión que propician en los empleados la correcta ejecución del trabajo asignado, así como el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Tal situación los motiva a trabajar mejor con el propósito de alcanzar beneficios, como las recompensas y los estímulos a su rendimiento, determinados por la institución”. 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. Méndez define la dimensión relaciones como: “Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga con el grupo de trabajo, con los supervisores y/o jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción”. Identidad. En Litwin y Stinger “es el sentimiento de pertenencia que los vincula a la organización, tornándose en un elemento importante y valioso para la institución

y para los individuos, ya que en ello se comparten los objetivos personales y los de la organización”.

En cuanto a la dimensión identidad Martini refiere que “(...) la identidad escolar, no resulta del simple hecho de ser miembro de la comunidad educativa, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los símbolos, las aspiraciones, las prácticas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la institución”. Entonces, el sentido de pertenencia que significa conocer y reconocer aquello que identifica a la institución y actuar conforme a los lineamientos establecidos por esta, surge y se desarrolla en la interacción cotidiana de los miembros de la comunidad entre sí. Asimismo, Acero quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) plantea que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones: Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de sus trabajos. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las

metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto. Para ello realizó un análisis de las dimensiones y de los ítems de la escala del clima organizacional de Acero y los condensó en tres dimensiones: identidad institucional, integración institucional y motivación institucional, los mismos que se detallarán a continuación. Identidad institucional. A través de la identidad institucional se construyen y se abordan tres conceptos: individual, grupal y colectivo. Partiendo de lo individual Márquez señala que el sentimiento de identidad “es el conocimiento de la persona de ser una entidad separada y distinta de las otras”. Es decir, se reconoce a la persona como única y distinta a los demás, involucrando el repertorio y el bagaje que el mismo trae del proceso socio-histórico en el cual se desenvuelve, la comunicación institucional educativa se ha transformado en la clave, la llave que abre las puertas de la organización a sociedades complejas y cambiantes. Por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial, pues la comunicación es esencial en la organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación de los distintos miembros de la comunidad educativa en la consecución de los objetivos organizacionales. Un aspecto esencial en el proceso de identidad en la organización educativa, proviene de la integración entre comunicación y gerencia. Dentro de las organizaciones es una respuesta frente a la creciente complejidad que han querido éstas en el mundo contemporáneo. No escapan de esta realidad las instituciones educativas públicas, pues precisamente, dentro de estas instituciones se hace más

palpable la necesidad de adhesión del personal a los objetivos de la misma.

En síntesis, Berrocal establece que la identificación institucional, es el grado de pertenencia y orgullo derivado de la vinculación con la organización, sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos. Para el efecto, es posible medirlas a través de indicadores como el conocimiento de los objetivos institucionales, el conocimiento de la visión y misión institucional dándoles así, un valor personal. Integración institucional. Según Martini la integración institucional, está vinculada al concepto de participación educativa: “los roles y niveles de participación de los diversos actores educativos en la escuela es algo complejo, ya que hay algunos que abogan por una participación restringida, de acuerdo al rol que se cumpla, mientras otros plantean una participación radical y sustantiva”. Las escuelas democráticas están pensadas para ser lugares democráticos, de manera que la idea de democracia también alcanza a los numerosos roles que los adultos desempeñan en las escuelas. Esto significa que los educadores profesionales, igual que los padres, los activistas de la comunidad y otros ciudadanos tienen derecho a una participación plenamente informada y crítica en la creación de las políticas y los programas escolares para sí mismos y los jóvenes (p. 22). Así mismo, Gento habla de escuelas dispuestas al cambio, descentralizadas, donde exista un mayor nivel de participación democrática de los profesores, alumnos/as, padres y madres y de la comunidad escolar. Se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado con responsabilidad última del delegante. Codecisión: Se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados.

Cogestión: La participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de las mismas.

Autogestión: La decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía. Obviamente, los tres primeros niveles son básicos y no conllevan ningún poder de decisión respecto de lo determinado por la autoridad, a lo más el derecho a ser informado y a tener voz e iniciativa respecto a las propuestas, más no la posibilidad de llevarlas a cabo tal como fueron concebidas por sus elaboradores. Los últimos cuatro sí comportan una cierta transferencia del poder decisorio y una autonomía real, aunque gradual respecto de la autoridad, lo que les da un carácter democratizador bastante profundo respecto a la gestión escolar y a todos sus actores. En función a lo expuesto, Berrocal refiere que la integración institucional, sería el grado en que los colaboradores se ayudan entre sí, considerando que las relaciones son respetuosas y consideradas, además del grado en que se perciben en el medio interno la cooperación, responsabilidad y respeto. Ello puede ser medible a través de indicadores como comunicación asertiva y oportuna percepción del trabajo en equipo.

Buena parte de los sistemas educativos han acumulado históricamente un conjunto de deficiencias en la formación académica de niños y jóvenes. Dramática distancia entre calidad y equidad, contenidos irrelevantes, limitaciones en el desarrollo del pensamiento, ausencia de propuestas de los jóvenes en los escenarios públicos, son algunas de las expresiones de los graves problemas que acusa la educación.

La exacerbada centralización de decisiones, entre otras causas, ha debilitado la capacidad de gestión y toma de decisiones de las

propias instituciones educativas, lo cual ha devenido en estructuras, normas y prácticas institucionales atentatorias a la formación integral de niños y jóvenes y al ejercicio de derechos, base fundamental de una propuesta de formación en valores.

En efecto, en buena parte de instituciones educativas, el ejercicio del poder de la autoridad de directivos y maestros se sustenta más en prácticas represivas e intolerantes -que generan miedo y cumplimiento “formal” en los alumnos- que, en la interiorización de la importancia del cumplimiento de la norma, como base fundamental de la construcción de la democracia. Al respecto, la norma que verdaderamente está interiorizada, no solamente enseña lo que hay que hacer sino también porqué hay que hacerlo. En ese momento, la construcción colectiva de normas adquiere un sentido pedagógico.

Tamaño propósito demanda necesariamente la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia.

Si el clima de una institución educativa se expresa en las formas de relación interpersonal y de mediación de conflictos entre directivos, maestros y alumnos, y en las maneras como se definen y se ejercen las normas que regulan dichas relaciones, la formación en valores requiere de espacios, procesos y prácticas donde la mediación positiva de conflictos, la participación en la construcción de normas y la no discriminación por ningún tipo de motivos, constituyan el clima de una institución educativa.

2.2.3. El papel de los directores en las escuelas eficaces.

Una de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo vigoroso del director. Las actitudes, valores, metas y comportamientos de éste son factores importantes en la aportación importante que realiza para tener una escuela exitosa en el logro de sus metas educativas.

Una definición de lo que es una escuela eficaz es: una escuela en la que todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante.

Los estudios sobre la eficacia de la escuela afirman insistentemente que un liderazgo activo por parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito, pero que, además, involucra cada vez más a sus profesores, dándoles mayor participación en la toma de decisiones. Comparte su liderazgo estableciendo quién ostenta la competencia para un determinado propósito.

2.2.4. Cualidades y comportamientos de los directores eficientes.

Una descripción breve de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficaces cualidades que se han puesto de manifiesto en muchas investigaciones-, es la siguiente:

1. Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y motivan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.

2. Tienen expectativas elevadas tanto sobre el desempeño del alumno como del trabajo del profesorado.
3. Observan a los profesores en el salón de clases y les ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar los problemas y mejorar la enseñanza.
4. Fomentan la utilización eficaz del tiempo de enseñanza y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
5. Emplean creativamente los recursos materiales y humanos.
6. Dan seguimiento y evalúan continuamente el rendimiento colectivo de los alumnos, y emplean la información para guiar la planificación docente.

El liderazgo vigoroso del director en la enseñanza significa "aquellas acciones que asume un director, o que delega en otros, tendentes a impulsar el avance en el aprendizaje del alumno". Según Greenfield lo ha definido como "las acciones llevadas cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, y unas condiciones para el aprendizaje y unos resultados en los alumnos, acordes con lo deseado", añadiendo que "este liderazgo es eficaz en la medida en que esos objetivos generales se alcanzan".

Tres ideas básicas, ligadas a este liderazgo del director en la enseñanza, y que comentaremos más adelante son:

1. Los directores eficientes tienen asumida una imagen o una visión de lo que quieren conseguir.
2. Esta visión orienta a los directores en la gestión y la dirección de sus escuelas.

3. Los directores eficientes centran sus actividades en la enseñanza y en la actuación de los profesores en el salón de clases

2.2.5. La Visión, el clima de las escuelas y las expectativas.

Los estudios sobre las escuelas eficaces hacen hincapié sobre su Visión, es decir, su imagen de lo que puede ser la escuela y de lo que quieren conseguir. Definía la visión como aquello "que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupo, aquello que define no lo que somos sino más bien lo que pretendemos ser o hacer". Según la visión o "la imaginación moral" es "la habilidad de ver la diferencia entre cómo son las cosas y cómo debieran ser -no en términos de lo ideal, sino en términos de lo que es posible, dada una determinada situación de una escuela".

La visión es un presupuesto clave del liderazgo eficaz. Señala que cuando un director tiene una visión clara sobre el futuro de la escuela, la mayoría de los profesores se dan cuenta de ello y la aceptan otros autores insisten en que los directores eficientes tienen una visión congruente de lo que debiera ser la escuela, y en su trabajo diario se fijan como objetivo hacer realidad esa visión. Esta les sirve de guía en todas las decisiones que deben tomar. Traducen sus visiones en objetivos de la escuela y en expectativas sobre los profesores, alumnos y administrativos. Establecen un clima escolar que favorece el progreso hacia esos objetivos y esas expectativas.

Una buena pregunta que podemos plantear a todos los directores es: ¿Cuál es su visión para esta escuela, sus objetivos y expectativas más generales?

A esta pregunta, los directores ineficientes responderán que mantener el statu quo es lo mejor, mientras los directores

eficaces se empeñarán en manifestar la necesidad de mejorar continuamente, de alcanzar las metas propuestas, y de involucrar a todos en esos propósitos. Es decir, dirigen la orquesta y hacen que las cosas sucedan.

El clima académico de la escuela y las expectativas elevadas.

Un clima o cultura organizacional consiste en un consenso sobre una serie de valores, normas, pautas ideológicas, creencias, objetivos e ideas sobre la organización de que se trate. La escuela, como organización, posee una cultura que es compartida por sus miembros.

El clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos la conciencia sobre los objetivos educativos de la escuela y del valor que atribuyen a éstos. Los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones.

Los directores creen firmemente en que aprender es el principal propósito por el cual los alumnos asisten a la escuela, convicción que transmiten a todo el personal; están convencidos de que los alumnos pueden aprender; y de que la escuela establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. Además, los directores eficientes establecen un fuerte sentido de pertenencia a, y construcción de la comunidad, lo cual significa compartir la cultura y los valores, los objetivos, las altas expectativas en las posibilidades de los alumnos, así como en el desempeño del personal que lo posibilita; el reconocimiento del liderazgo y de la autoridad que lo acompaña; la consideración auténtica de los individuos, sus sentimientos y actitudes.

Los directores pueden jugar un papel activo y personal en la mejora continua de la escuela y en logro de sus metas educacionales a través de: transmitir expectativas de la

posibilidad de logro; desarrollar planes permanentes de formación de los profesores, para hacerlos competentes en alcanzar las metas propuestas; involucrar a los padres de familia en el apoyo a los planes de mejora; favorecer comportamientos adecuados por parte de los alumnos, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

Pueden además promover un entorno que recuerde permanentemente el compromiso conjunto a través de carteles y símbolos que comuniquen a toda la visión, las expectativas, la misión, la orientación y los objetivos de la escuela.

Contribuye también a crear el clima académico, el reconocimiento y comunicación de los logros y premios obtenidos por los profesores y/o alumnos; alabar el buen desempeño y las capacidades de cada uno e interesándose por su bienestar personal.

El liderazgo del director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela. Sin menospreciar los aportes de los profesores, podemos decir que la escuela que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia.

Quizá es una de las actividades que más ocupan a los directores: la resolución de problemas. Los directores eficientes abordan los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones causa/efecto que puedan aportar soluciones.

Saben involucrar a todos en el análisis de los problemas, su solución y en la toma de decisiones, lo cual supone que el problema se asume de forma compartida y se establece un compromiso de buscarle una solución. Lo anterior supone un sistema de comunicación que permita que la información y las ideas fluyan hacia arriba y hacia abajo por toda la escala.

El director debe mantener unas relaciones de amistad, sin menoscabo de su liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr la cooperación de maestros, padres y alumnos.

2.3. Estrategias:

Tener una estrategia clara para organizarse o un punto de retorno establecido es algo que nos vendrá de perlas en esos días en los que todo, y repito, todo sale como le da la gana. Por lo que tener un punto claro de retorno es una buena estrategia para no perder la rutina de organización.

2.3.1. ¿Cómo conseguimos una buena estrategia de organización?

Pues todos tenemos nuestra forma de organizarnos y todos entendemos cual es la mejor para nosotros pero si volvemos a lo básico tenemos tres puntos que todas deben tener:

La teoría es sencilla pero lo difícil es ser disciplinado con ella y mantener a raya los incendios que suelen surgir en el día a día. Por ello vamos con los tres pasos:

1. Análisis: Es necesario analizar cuáles son los objetivos a largo plazo ya que son los responsables de generar una perspectiva de lo aquello por lo que peleamos pero también es importante analizar los objetivos a corto plazo ya que son los que nos marcan el trabajo ya.

No podemos olvidar que, si un objetivo no se convierte en una tarea pendiente de trabajo, nunca la llevaremos a cabo... Los objetivos solo sirven si se definen como tareas de trabajo pendientes y por ello los objetivos a largo plazo deben definirse como tareas objetivo pendiente a corto plazo.

2. Planificación: Una vez analiza dos nuestros objetivos, y plasmados en papel, debemos decidir cuáles son nuestras prioridades. Decidir cuáles de nuestros objetivos debemos hacer y

en qué orden es esencial para gestionar estratégicamente la producción de nuestro trabajo.

3. Ejecución: Los objetivos siempre deben definirse como trabajo pendiente y su ejecución tan solo será la puesta en marcha de los mismos.

4. Control: La más sencilla de todas, pero la más importante ya que debe ser el semáforo que nos marque la circulación de nuestra producción. Sin una señal clara de cómo circula el trabajo estaríamos en un caos organizativo del que nos sería difícil salir. Tener una estrategia para no perder la organización no es que sea necesario, sino que es el abc de una organización lógica y con sentido común.

Hablar de habilidades sociales es reconocer la Inteligencia Emocional del director en su aspecto interpersonal, que suscita la adhesión y la colaboración de todos.

Los directores eficientes conocen y saben aplicar los principios de la enseñanza y aprendizaje más actuales. No nacen con este conocimiento y competencia, los aprenden.

2.4. Identificamos los roles y las funciones de los integrantes de la comunidad educativa en la resolución de conflictos.

El conflicto en la institución educativa es un suceso inevitable y natural de la convivencia escolar, por ser la escuela un espacio social donde se interrelacionan personalidades, intereses, estilos y experiencias de vida muy diversas. El desafío está en que el conflicto sea resuelto siempre y en todos los casos por los integrantes de la comunidad educativa, especialmente los adultos: directores, docentes y padres de familia, considerando las motivaciones y necesidades de los estudiantes. Por ello, es necesario que cada integrante de la comunidad educativa conozca, internalice y cumpla a cabalidad sus roles, empezando por los directivos.

2.4.1. Rol del director

El director es la máxima autoridad de la institución educativa y tiene la gran responsabilidad de conducirla y dar cuenta de los resultados de su gestión. Su aporte o rol en la resolución de conflictos que se suscita en el ámbito educativo se fortalece cuando: Ejerce su liderazgo basándose en los valores éticos, morales y democráticos. Valora el diálogo y el respeto a las opiniones diversas. Promueve la constitución del Consejo Educativo Institucional. Promueve que todos los docentes sin distinción de ningún tipo ni preferencia accedan a capacitaciones. Impulsa y apoya el desarrollo de las organizaciones estudiantiles. Toma decisiones oportunas ante las diversas problemáticas que se suceden en la escuela, teniendo como principio el bienestar de los estudiantes.

Prohíbe y sanciona explícitamente toda práctica de maltrato o agresión contra los estudiantes y ante la transgresión de sus derechos, actúa oportunamente en cumplimiento de la normatividad y protección de los estudiantes. Promueve reuniones de interaprendizaje entre todos los integrantes de la comunidad educativa. Hace cumplir las leyes y normas institucionales de protección de los derechos de los estudiantes. Garantiza la elaboración e implementación del Plan de Convivencia Democrática de la institución educativa. Supervisa que los procedimientos y medidas correctivas permitan que las y los estudiantes reflexionen y aprendan de la experiencia vivida, para lo cual promueve la participación y compromiso de las madres y padres de familia y apoderados, a fin de contribuir a su formación integral y a la convivencia democrática en la institución educativa. Apoya las acciones del equipo responsable de la convivencia democrática en la institución educativa. Comunica y rinde cuentas acerca de los procesos y logros de la convivencia democrática a la

Asamblea de padres y madres de familia y a los demás integrantes de la comunidad educativa.

2.4.2. Rol del docente.

El docente es el agente fundamental del proceso educativo y tiene como misión contribuir en la formación integral de los estudiantes en todas las dimensiones del desarrollo humano. Por su cercanía con los estudiantes y padres de familia, el rol que cumple en la resolución de conflictos se fortalece cuando: Promueve que la disciplina escolar se administre de modo compatible con el respeto a la dignidad del niño, niña y adolescente. Respeta las habilidades y diferencias que existen entre los niños, niñas y adolescentes.

Acuerda con los estudiantes normas de convivencia en el aula que faciliten un ambiente agradable, tolerante, respetuoso, facilitador del trabajo educativo y las relaciones sociales. Promueve y facilita la participación estudiantil en Municipios Escolares, Defensorías Escolares, Consejos Estudiantiles, clubes y otros, bajo principios democráticos de organización institucional. Promueve un clima favorable al buen entendimiento y sentido de justicia con los demás colegas, autoridades de la escuela, estudiantes y padres de familia. Establece canales de información, comunicación y diálogo con los padres de familia para conocer sus demandas e intereses vinculados al proceso educativo de los niños, niñas y adolescentes. Programa horario de atención a los padres de familia. Respeta las creencias e ideologías de sus colegas, autoridades educativas, estudiantes y padres de familia. Recoge los aportes y sugerencias de los estudiantes y padres de familia que contribuyan al proceso pedagógico. Promueve entre los estudiantes el desarrollo de habilidades sociales para que aborden satisfactoriamente situaciones de conflictos en su vida diaria. Da respuestas proactivas a las quejas o malestares de los

estudiantes y padres de familia, en relación a aspectos académicos o de disciplina.

2.4.3. Rol de los Padres de Familia.

Los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, cumplen un rol importante y valioso en el proceso de generar un clima positivo que permita afrontar satisfactoriamente situaciones de conflicto que se puedan presentar en las instituciones educativas.

Esto se da cuando: Conocen y respetan las funciones y competencias de todos los integrantes de la comunidad educativa. Participan activamente en la Asociación de Padres de Familia (APAFA), comités de aula u otras instancias de representación a fin de contribuir al mejoramiento de los servicios que brinda la institución educativa.

Promueven el diálogo y acciones pacíficas ante divergencias con las autoridades educativas priorizando el bienestar de sus hijos. Respetan la vida privada de todas las personas y educan a sus hijos en la práctica de valores y respeto a los derechos de los demás. Emiten sus opiniones o aportes a la gestión educativa de la escuela en los espacios y momentos apropiados. Asumen con eficiencia y probidad los cargos y comisiones que se le designe a nivel de la institución educativa o de aula.

2.5. Convivencia y conflicto en la institución educativa

Tanto el conflicto como la violencia se sitúan en diferentes escenarios y contextos. Tarde o temprano lidiamos con ellos. Las conductas autoritarias se pueden observar en padres y madres que gritan a sus hijos o recurren a la violencia física por lo que consideran una mala conducta; también puede encontrarse en un jefe autoritario que trata mal a sus empleados por alguna

equivocación o en una ama de casa que grita y humilla a su empleada doméstica. Podríamos afirmar que todos, en algún momento, hemos sido víctimas de alguna forma de violencia, hemos presenciado y quizá hasta hemos generado, consciente o inconscientemente, una situación violenta como consecuencia de un conflicto. Las instituciones educativas no están exentas de esta realidad.

Al convivir en ella diversidad de actores, hay también diversidad de formas de pensar, de necesidades e intereses, por lo cual no es extraño encontrar a diario situaciones conflictivas que pueden derivar en violencia si no son abordadas adecuadamente. Pese a los cambios que se han ido produciendo en las concepciones educativas y en la visión de la escuela, aún encontramos prácticas y estilos autoritarios de relación, en ocasiones marcados por la violencia expresada en: La imposición de normas que no han sido consensuadas entre todos los miembros de la comunidad educativa. Sanciones injustas o que vulneran los derechos de los estudiantes. Abuso de poder, desde las autoridades y entre pares. Por ello es necesario partir de la identificación de las situaciones de conflicto que se presentan en la institución educativa, a fin de desarrollar las estrategias necesarias para favorecer la convivencia y prevenir conflictos que afecten la labor educativa de la escuela. Identificamos la presencia de los conflictos En la institución Así también, el

Reglamento de la ley N° 29719 - Ley que promueve la Convivencia sin Violencia en las instituciones educativas, señala que la finalidad de la convivencia democrática es propiciar procesos de democratización en las relaciones entre los integrantes de la comunidad educativa como fundamento de una cultura de paz y equidad entre las personas, contribuyendo de este

modo a la prevención del acoso y otras formas de violencia entre los estudiantes.

2.6. Situaciones de conflicto que pueden presentarse en las Instituciones Educativas.

Los conflictos tienen diversas y complejas causas. Las principales son los intereses y las necesidades percibidas como insatisfechas por las personas o los grupos involucrados. Sin embargo, hay que considerar que también son causa de conflictos la forma cómo se maneja y se hace uso del poder, lo que puede generar situaciones de violencia. A continuación, presentamos una serie de situaciones que con mayor frecuencia son causa de conflicto en las instituciones educativas y que están asociadas al mal uso del poder.

2.6.1. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los directivos.

Padres de familia toman el colegio porque el director no ha dado el informe público de la gestión económica. Profesores y estudiantes no pueden ingresar al colegio. Tomar decisiones unilaterales. No hacer rendición de cuentas de los recursos económicos de la escuela. Excluir de la escuela a las adolescentes embarazadas. No promover la constitución del CONEI. No respetar los acuerdos tomados por el CONEI. No administrar de manera transparente los víveres remitidos por el Estado. Otorgar permiso a un docente o grupo de docentes para que accedan a capacitaciones o permisos especiales en sus jornadas de trabajo. No atender las quejas o denuncias de los padres de familia de manera inmediata y justa. Decreto Supremo N° 010-2012-ED. Aprueba el Reglamento de la Ley N° 29719 Ley que promueve la convivencia sin Violencia en las instituciones educativas, aprendiendo a resolver conflictos en las instituciones educativas No usar adecuadamente los bienes de la escuela.

Avalar las tardanzas de los docentes o personal administrativo. No promover el desarrollo de organizaciones estudiantiles. Permitir el ingreso a la escuela de docentes en estado etílico. Minimizar los casos de maltrato contra los estudiantes ejercido por los docentes o auxiliares. Promover la venta obligatoria de libros, buzos, uniforme escolar, etc., a los padres de familia. Pedir cuotas extraordinarias a los padres de familia en el proceso de matrícula. Vender los libros producidos por el Ministerio de Educación. Mantener relaciones sentimentales con el personal docente, padre o madre de familia de la escuela, en situaciones que ocasionen interferencias con el desarrollo de sus roles y responsabilidades o generen conflictos.

2.6.2. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los docentes

Ejercer maltrato hacia los estudiantes. Increpar a los estudiantes que cuestionan sus ideas, afectando sus calificaciones. Obligar a los estudiantes a comprar rifas, libros, etc. para beneficio personal. Tener preferencias por estudiantes de mayor rendimiento académico. No promover la participación de los estudiantes en el aula. 33 Orientaciones para directivos y tutores de primaria y secundaria Llamar por apodo a los estudiantes. Mostrar tolerancia e indiferencia ante la agresión entre estudiantes que se da en el aula. No cumplir sus funciones y responsabilidades en la institución educativa. Estigmatizar a los estudiantes con problemas de conducta. Hacer bromas de doble sentido a las estudiantes, algunas de índole sexual.

2.6.3. Situaciones relacionadas a comportamientos o actitudes de los padres de familia.

Un grupo de padres de familia ha decidido supervisar la hora de ingreso al aula y el desarrollo de clases de una docente del primer grado “A”. Este hecho ha ocasionado un enfrentamiento

verbal entre los docentes y el grupo de padres de familia. Interferir en el trabajo del docente en la escuela y el aula. Ofrecer dádivas o regalos a los docentes para que brinden un trato especial a sus hijos. Ocupar cargos en la institución educativa y no cumplir con sus funciones, no rendir cuentas o evadir sanciones. Utilizar sus cargos en CONEI o APAFA, promoviendo donaciones para beneficio personal. Establecer costos onerosos e ilegales por concepto de APAFA en el proceso de matrícula. Sobrevalorar los costos en obras realizadas. Expresarse en forma negativa de las autoridades educativas y de los docentes, sin propiciar el diálogo sobre aquello con lo que no están de acuerdo. Estas situaciones ponen de manifiesto que el mal uso del poder genera conflictos que afectan a toda la comunidad educativa. Es necesario enfatizar que todos, empezando por los que tienen roles directivos: directores, representantes del CONEI, APAFA, aula, etc., debemos actuar bajo principios de respeto, probidad, idoneidad, veracidad, justicia, equidad y cumplimiento de las leyes y normas. Las situaciones que hemos señalado están relacionadas a conductas y actitudes de las personas adultas. En relación a los estudiantes, una preocupación frecuente son las situaciones de indisciplina. Para reflexionar sobre ello veamos qué se entiende por disciplina y los factores que pueden afectarla.

2.6.4. Convivencia y clima institucional

Las instituciones educativas son espacios de formación para el aprendizaje de la convivencia democrática. Ello requiere que constituyan espacios protectores y promotores del desarrollo, donde todos sus integrantes sean valorados, protegidos, respetados, tengan oportunidades para hacerse responsables de las consecuencias de sus actos y reafirmen su valoración personal. Veamos el siguiente ejemplo, y reflexionemos sobre

cómo nuestro actuar cotidiano tiene influencia en la convivencia y el clima en la institución educativa.

Podemos ver cómo la convivencia democrática e intercultural en una institución educativa necesita de relaciones interpersonales constructivas que favorezcan la participación libre de sus integrantes en los asuntos que les conciernen, así como la posibilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente que los proteja y les dé seguridad y confianza.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y PROPUESTA

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS DOCENTES Y DIRECTIVO

CUADRO Nº 01 CLIMA INSTITUCIONAL

Ítem 1: Existe un buen clima institucional		
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	05	25
b) Casi nunca	08	40
c) Casi siempre	06	30
d) Siempre	01	05
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

En el cuestionario aplicado se ha encontrado que el 40% de los docentes y Personal Directivo respondieron casi nunca existe un buen clima institucional entre los compañeros de trabajo.

El mal clima institucional entre docentes y personal directivo, dificultan el cabal cumplimiento de sus funciones, lo que conduce a una insatisfacción laboral y por ende al incumplimiento de los objetivos y metas trazadas, encaminando a la Institución hacia el atraso e ineficiencia del servicio que ofrece.

Todo lo mencionado provoca en la institución un clima desfavorable y falta de compañerismo y confianza para trabajar.

Por lo tanto, se hace necesario aplicar estrategias motivacionales basado en la teoría de clima institucional que se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, donde ha permitido a los docentes tomar decisiones específicas, que busque satisfacer necesidades de estima, existencia de interacción entre ambas partes, que esté definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.



CUADRO N° 02 CONFLICTOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Ítem 2: Realmente siento como si los problemas de la institución educativa fueran míos.

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	03	15
b) Casi nunca	04	20
c) Casi siempre	10	50
d) Siempre	03	15
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

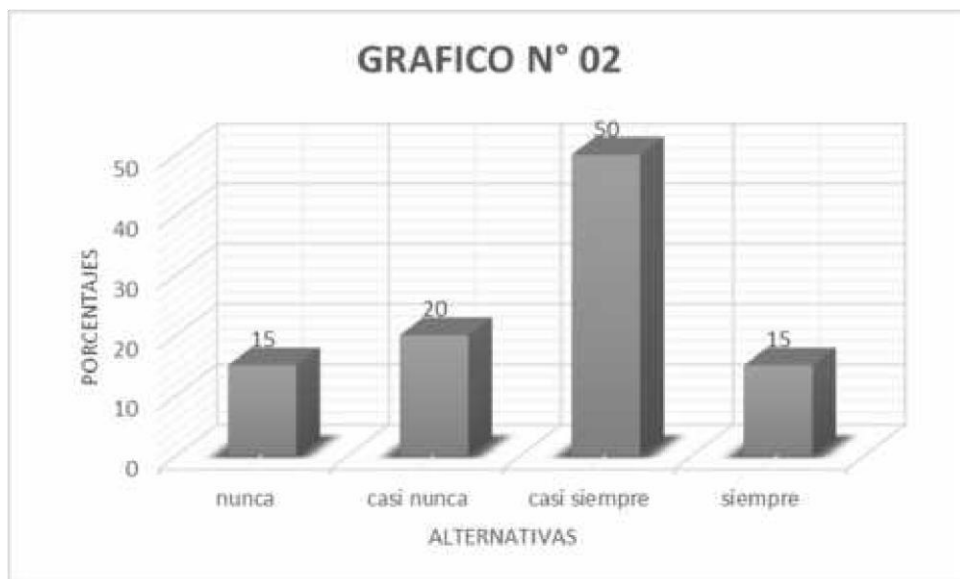
En el cuestionario aplicado se ha encontrado que el 50 % del personal docente y directivo. Respondieron casi siempre sienten como si los problemas de la institución educativa fueran suyos.

Por lo tanto, al desarrollar sus actividades demuestran algunos colegas desinterés al realizar un trabajo por lo tanto en algunas ocasiones no se puede alcanzar las metas propuestas ya sea por motivo de tiempo o una mala organización.

Lo cual dificulta las posibilidades de integración y establecimiento de relaciones sociales entre ellos, el mismo que provoca un clima institucional inestable y desagradable.

Las buenas relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de trabajo en equipo son factores poderosamente muy influyentes para que cualquier institución pueda alcanzar sus objetivos previstos; situación que en la Institución Educativa “Leoncio Prado” está muy deteriorada; razón por la que la institución se encuentra en un caótico desgobierno, deficiente comunicación ruptura de relaciones humanas entre los agentes educativos. Frente a esta situación el investigador afirma que, la prioridad de sus acciones es de los docentes, padres de familia y director. Por lo tanto.

Es necesario proponer una estrategia para motivar a los docentes y puedan trabajar en equipo y lograr los objetivos para obtener un trabajo de calidad.



CUADRO N° 03 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

Ítem 3: La identidad institucional entre todo el equipo humano que trabaja en la Institución Educativa es:

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	0	0
b) Casi nunca	02	10
c) Casi siempre	08	40
d) Siempre	10	50
TOTAL	20	100

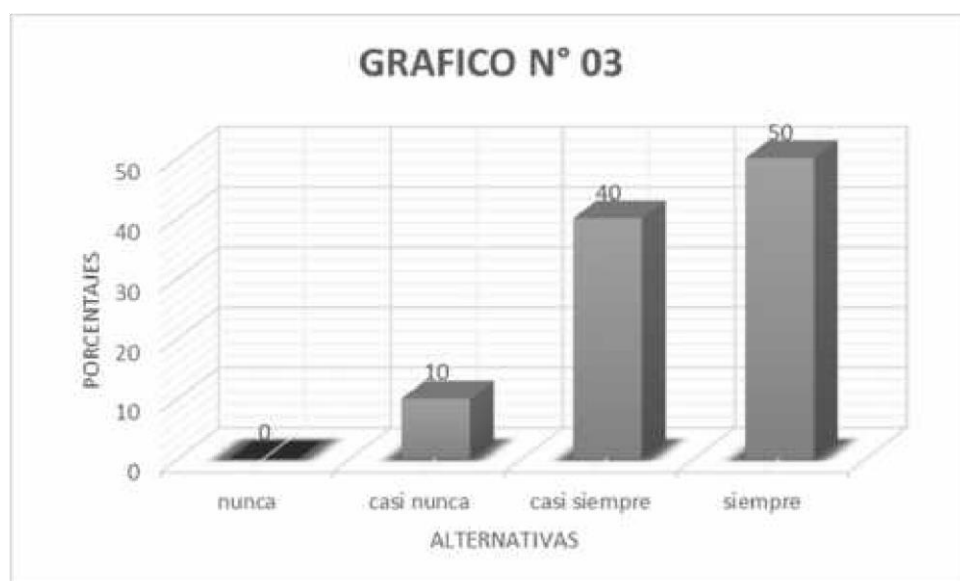
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

Se ha encontrado que el 50% de los docentes y directivos respondieron siempre tienen una Identidad Institucional de cooperación en la institución educativa.

Para la mayoría de docentes y personal directivo no existe una identidad Institucional de cooperación en la institución educativa, quizá ello se deba a que “la formación del trabajo cooperativo, no es tarea fácil, con frecuencia se viven problemas que dificultan el llevar a feliz término el trabajo emprendido”. ³

Para ello se requiere una estrategia para que pueda mejorar el clima institucional. Basado en el modelo de Likert ya que es importante porque puede ser utilizado en una institución para determinar el ambiente que existe, también permite proponer el que debe prevalecer y los cambios que se deben implantar para derivar el perfil deseado.



CUADRO N° 04 AUTONOMÍA EN EL TRABAJO

Ítem 4: Alcanzan tener autonomía por parte de quienes trabajan en la educación de la Institución Educativa es:

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	04	20
b) Casi nunca	03	15

³ LIZÁRRAGA Febres, Manuel Jesús. (2003). Programación curricular. Arequipa: Universidad Católica de Santa María. Pág. 28

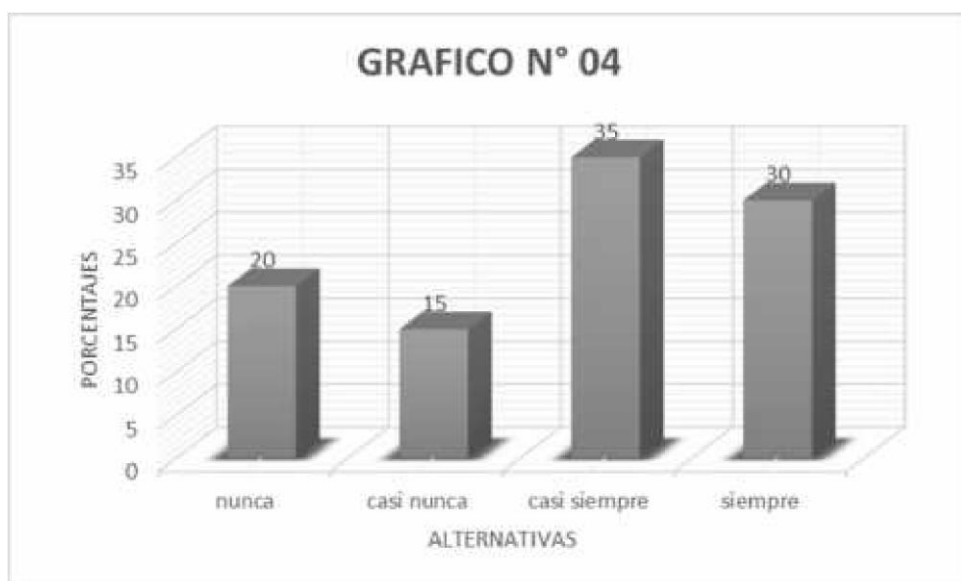
c) Casi siempre	07	35
d) Siempre	06	30
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALIS E INTERPRETACION

En el cuadro se puede evidenciar que el 35% de docentes y directivos respondieron casi siempre la posibilidad de tener autonomía por parte de quienes trabajan en la Institución Educativa. “Leoncio Prado”.

La poca autonomía causa dificultades en la institución, por ello se debe elaborar una estrategia para mejorar el clima institucional, donde se fomente la autonomía, pues la autonomía, es el grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas. Cuando no existe autonomía difícilmente se resuelven problemas, por ello se deben aplicar estrategias donde los docentes tomen sus propias decisiones y trabajen en equipo.



CUADRO Nº 05 INTEGRIDAD EN LA INSTITUCIÓN

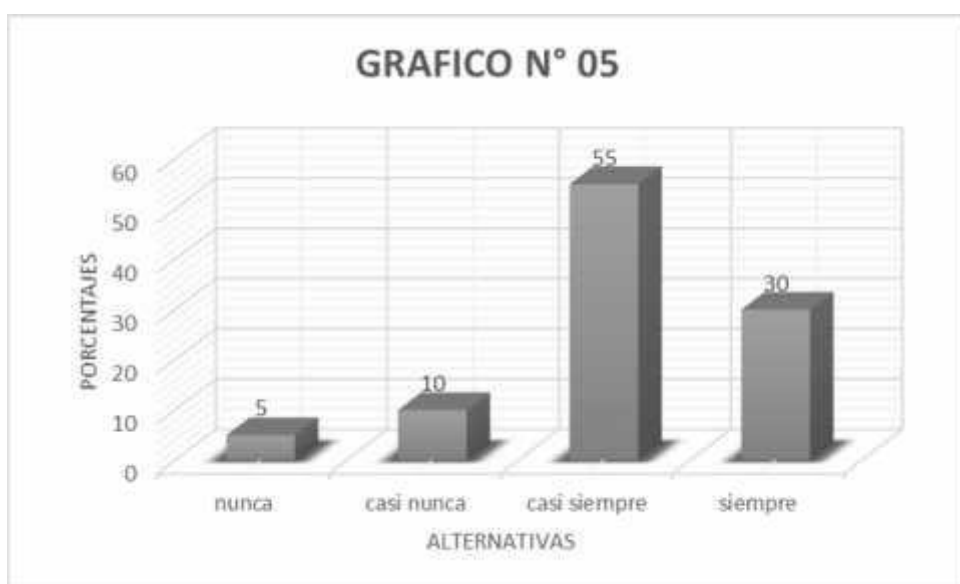
Ítem 5: Me integro plenamente en la Institución Educativa :		
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	01	05
b) Casi nunca	02	10
c) Casi siempre	11	55
d) Siempre	06	30
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Se ha encontrado que el 55% de los docentes y directivos casi siempre se integran plenamente en la institución Educativa “Leoncio Prado”. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Institucional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la institución y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la institución como, por ejemplo, al no integrarse a la institución. Por ello es importante desarrollar una estrategia para mejorar el clima institucional. Los miembros de la institución deben asumir los desafíos y la integración en el trabajo. La falta de confianza e interacción entre los miembros provoca un clima desfavorable, lo cual afecta en el desempeño laboral.



CUADRO N° 06 INFLUENCIA DE HÁBITOS EN EL TRABAJO DIARIO

Ítem 6: Los hábitos de algunos docentes influyen en el trabajo diario:

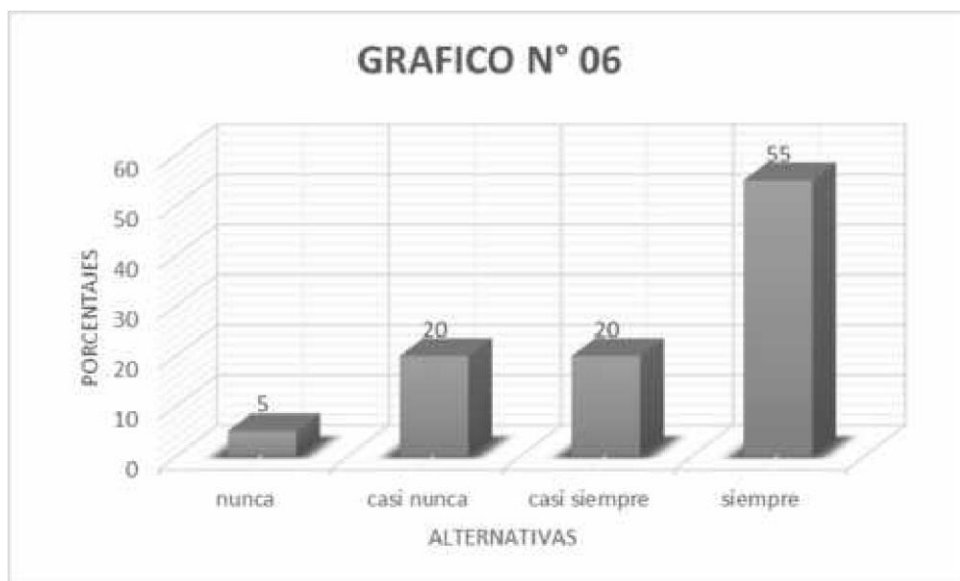
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	01	05
b) Casi nunca	04	20
c) Casi siempre	04	20
d) Siempre	11	55
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

En el cuadro se observa que el 55% de los docentes y directivo respondieron que siempre los hábitos influyen el trabajo diario, la mayoría de los docentes y personal directivo tienen malos hábitos en el quehacer diario, a pesar de ser muy importante para el desarrollo institucional, por ello, debe ser tomada en cuenta, porque puede causar graves consecuencias cuando se trabaja con malos hábitos. Por lo tanto, se hace necesario aplicar una estrategia para mejorar el clima institucional, a través de métodos activos, donde se logre la

participación de los docentes y trabajen en equipo, los cuales deberán ser basados en la Teoría de la Motivación.



CUADRO N° 07 CLIMA DE TRABAJO AGRADABLE

Ítem 7: Esta institución educativa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable:

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	04	20
b) Casi nunca	12	60
c) Casi siempre	04	20
d) Siempre	0	0
TOTAL	20	100

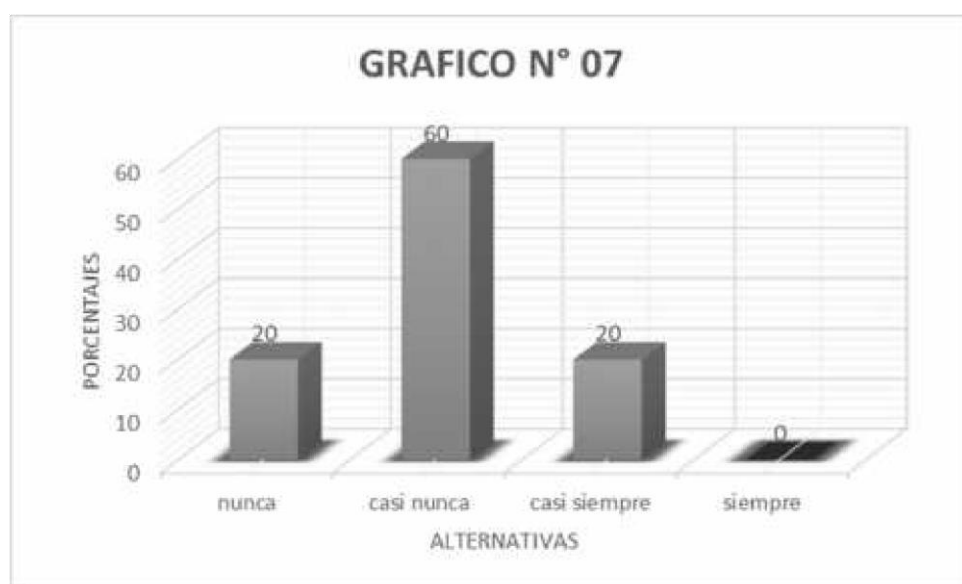
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

Como se puede apreciar, el 60% de los docentes respondieron casi nunca en la institución educativa tiene un clima de trabajo agradable porque el equipo de trabajo muestra intolerancia y oposición por lo tanto son muestras de un clima no agradable.

Esta deficiencia agudiza la problemática de la Institución Educativa “Leoncio Prado”, caracterizada por el inadecuado liderazgo del Director y el inexistente acompañamiento y asesoramiento pedagógico por parte del personal docente.

En este sentido, la estrategia para motivar al docente es un proceso por el cual el individuo adquiere nuevas destrezas y conocimientos, que promueve un cambio de actitud.



CUADRO N° 08 SATISFACCION CON EL TRABAJO DEL DIRECTOR

Ítem 08: Las relaciones de trabajo entre el director y los docentes son buenas :		
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	01	05
b) Casi nunca	04	20
c) Casi siempre	11	55
d) Siempre	04	20
TOTAL	20	100

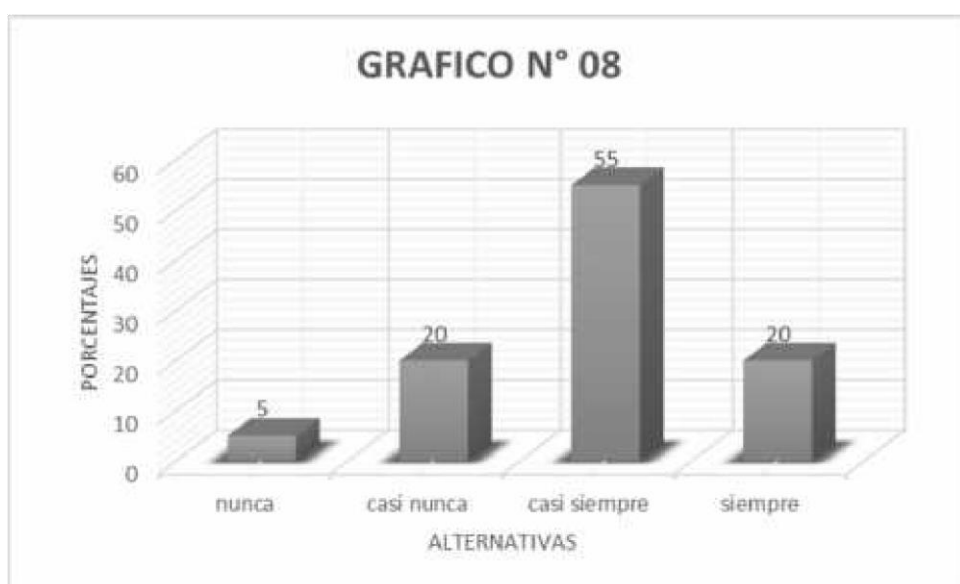
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

En este cuadro se puede observar que el 55% de los docentes encuestados casi siempre están satisfechos con el trabajo del director y los docentes. Aquí es importante aclarar el rol que juega el Director en la gestión pedagógica e institucional de la institución educativa, pues es él quien tiene que liderar el proyecto educativo de su Institución educativa para obtener un buen clima institucional y por ende buenos logros de aprendizaje para sus alumnos, para la institución educativa y de satisfacción de la comunidad educativa en general. Debe mostrar su capacidad para participar en las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional que se presenten en sus respectivas comunidades de aprendizaje.

Para Ricardo Oliveros⁴, “el clima organizacional es uno de los factores que más aporta al buen funcionamiento de una escuela; y, al mismo tiempo, es uno de los factores en los que el Director puede influir más directamente. Un buen clima laboral favorece la motivación y el compromiso de la comunidad educativa en el aprendizaje organizacional”, es decir que el director juega papel importante y preponderante en la identidad de sus alumnos y docentes hacia la institución educativa y hacia ellos mismos, caso contrario solo será un mero cumplimiento de obligaciones y funciones de los integrantes de dicha institución educativa.

⁴ Ricardo Oliveros. Clima institucional y Dirección.



CUADRO N° 09 RESPETA TU OPINIÓN Y DE LOS DEMÁS

Ítem 09: En la institución los docentes en las reuniones respetan las opiniones de sus colegas.

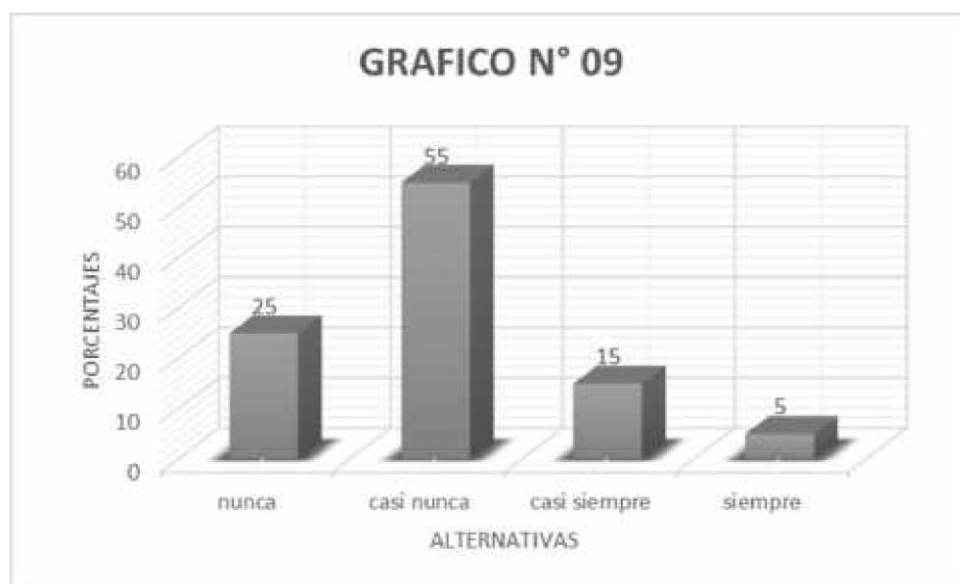
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	05	25
b) Casi nunca	11	55
c) Casi siempre	03	15
d) Siempre	01	05
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del cuadro podemos observar el 55% de docentes respondieron que casi nunca respetan las opiniones de algunos docentes por la posición de grado que tiene en su mayoría de casos toma en cuenta la opinión a los que tienen mayor jerarquía e imponen sus ideas. Estos índices indican que es necesario incentivar y motivar a los docentes a seguir realizando estrategias para mejorar la iniciativa de docentes innovadores para cambiar y fortalecer una educación de

calidad, uno de los desafíos más difíciles del maestro del futuro, es que sea crítico y democrático será el de modificar su pensamiento de manera que enfrente la complejidad creciente, la rapidez de los cambios sorprendentes que caracterizan nuestro mundo.



CUADRO N° 10 ELABORACIÓN PARTICIPATIVA DE DOCUMENTOS DE GESTIÓN

Ítem 10: En la institución están dispuestos los docentes a utilizar su tiempo para elaborar documentos de gestión:

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	06	30
b) Casi nunca	05	25
c) Casi siempre	09	45
d) Siempre	0	0
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

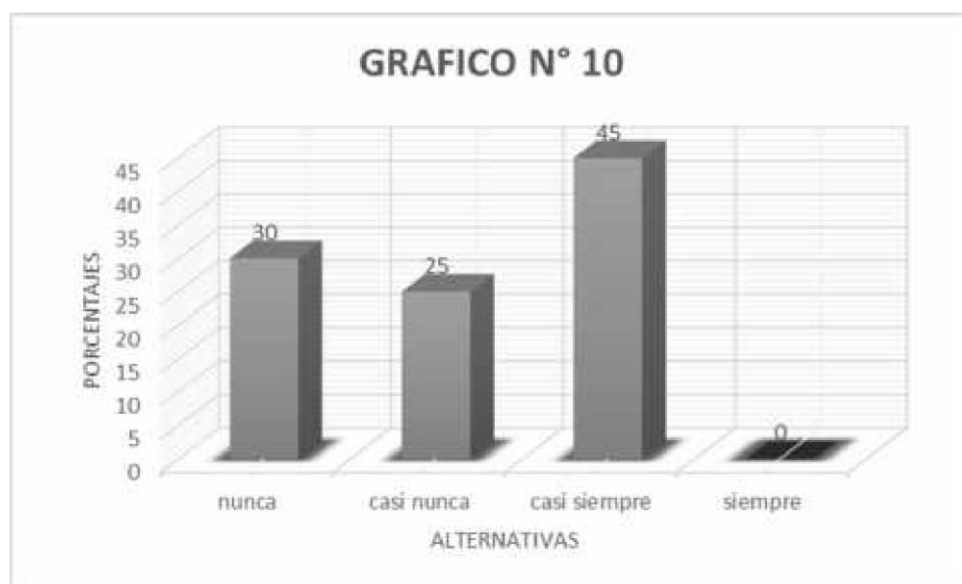
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el cuadro se observa que, el 45% de docentes manifiestan que casi siempre los docentes utilizan su tiempo para elaborar

documentos de gestión esto demuestra, una vez más, que no se involucra a los agentes educativos en la gestión educativa.

El hecho que tanto docentes y padres de familia no participan en la elaboración de dichos documentos, es evidente que la práctica de gestión pedagógica de Director es nula, no es una gestión basada en logros de aprendizaje de los estudiantes ni mucho menos de trabajo en equipo.

Por lo tanto será necesario recurrir a la teoría del Desarrollo Organizacional, para formar equipos de trabajo de tal manera que se comprometan a alcanzar objetivos propuestos como el PEI, tomando como política de gestión educativa que los estudiantes mejoren sus aprendizajes.



CUADRO N° 11 MUESTRAN INICIATIVA PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO ACADÉMICO

Ítem 11: El director y docentes muestran iniciativa para mejorar siempre el rendimiento académico:

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	F	%
a) Nunca	03	15
b) Casi nunca	09	45

c) Casi siempre	04	20
d) Siempre	04	20
TOTAL	20	100

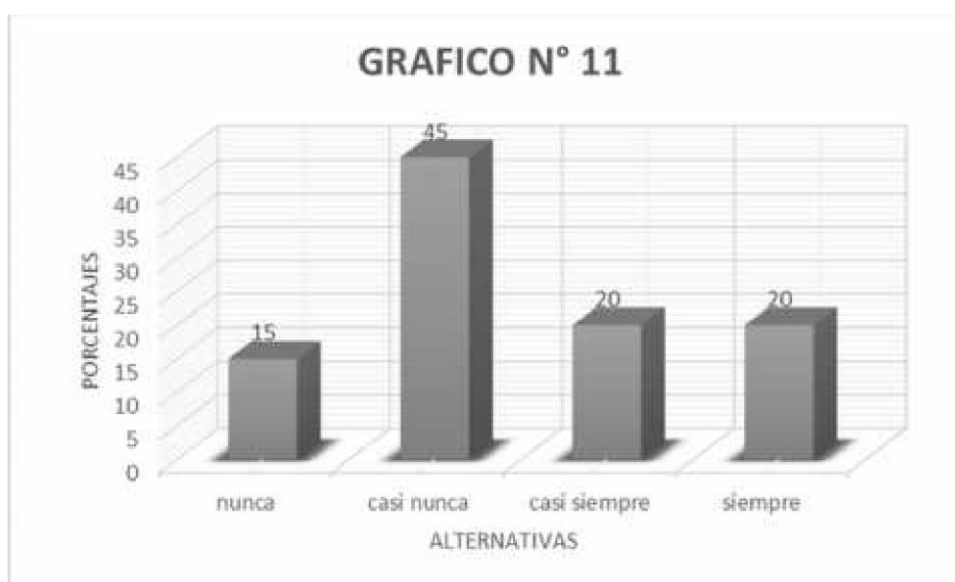
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

En el cuadro se observa que, el 45%, mencionan que el Director y docentes casi nunca muestran iniciativa para mejorar siempre el rendimiento académico en la Institución Educativa “**Leoncio Prado**”, no existe una gestión institucional democrática por desconocimiento de estrategias e instrumentos de gestión institucional y pedagógica.

La falta de liderazgo pedagógico del Director ha hecho que se descuide las acciones de capacitación y estrategias para mejorar el rendimiento y por ende el clima institucional entre los miembros de la institución. Su práctica del docente es algo rutinario por lo tanto muestra ser una persona no motivada en la cual es transmitida a los estudiantes.

Este problema de la falta de iniciativa por parte del director y docentes ha dado la causa del desconocimiento de estrategias de gestión pedagógica y por la deficiente capacidad de liderazgo del Director. Situación que trasciende en el desgobierno latente en la Institución Educativa que repercute en la deficiente calidad de los aprendizajes de los estudiantes; situación que debe ser revertida a la luz del enfoque de gestión basado en el logro de aprendizaje de los estudiantes.



CUADRO N° 12 TRABAJO CON ASERTIVIDAD EN EQUIPO

Ítem 12: Entre los docentes se reúnen y trabajan con asertividad en equipo para elaborar y concertar actividades concretando decisiones:

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
a) Nunca	0	0
b) Casi nunca	06	60
c) Casi siempre	12	30
d) Siempre	02	10
TOTAL	20	100

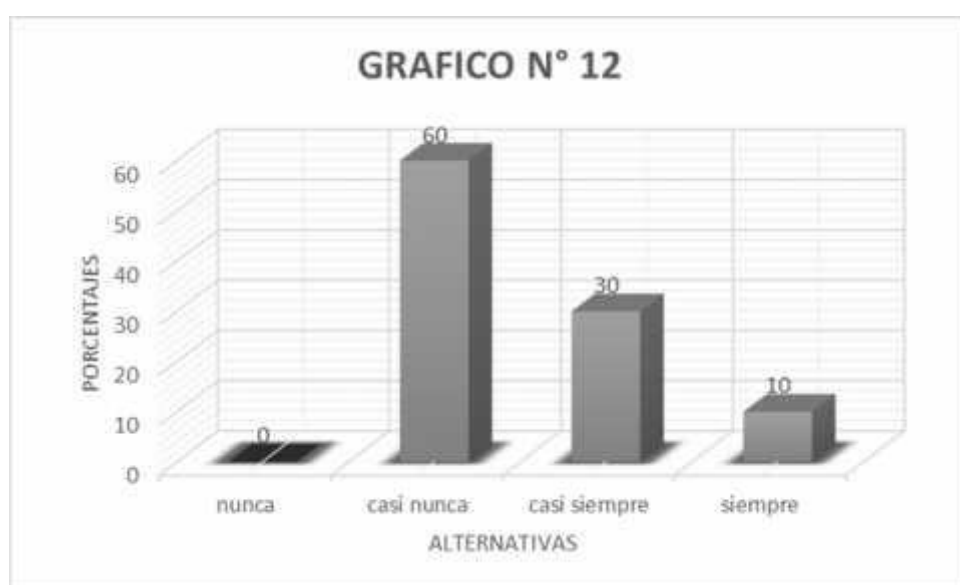
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

En el cuadro se observa que el 60% de docentes, que es un porcentaje mayoritario, mencionan que casi nunca no se reúnen ni trabajan en equipo para elaborar y concertar sus actividades situación que es causa de múltiples problemas y que la Dirección muestra impotente de resolverlo porque desconocen de estrategias de gestión pedagógica.

Esta caótica situación, de la falta de trabajo en equipo de los docentes para tratar asuntos pedagógicos y actividades de programación curricular, ha trascendido a que en la Institución Educativa “Leoncio Prado”, exista rompimiento el clima institucional, una deficiente comunicación entre los agentes educativos, desorden en el trabajo académico de los docentes y consecuentemente como efecto final la mala formación estudiantes y pésima gestión institucional.

Los problemas de planificación debieran ser prioridad de gestión de todo Director de Institución Educativa; por lo que se hace necesario plantear una estrategia y el reto sea la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Equipos de trabajo abiertos al cambio, que aprenden y se motivan como lo plantea la Teoría del Desarrollo Organizacional.



CUADRO N° 13 FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN

Ítem 13: Las funciones de cada miembro de la institución están claramente definidas:		
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%

a) Nunca	06	30
b) Casi nunca	12	60
c) Casi siempre	01	05
d) Siempre	01	05
TOTAL	20	100

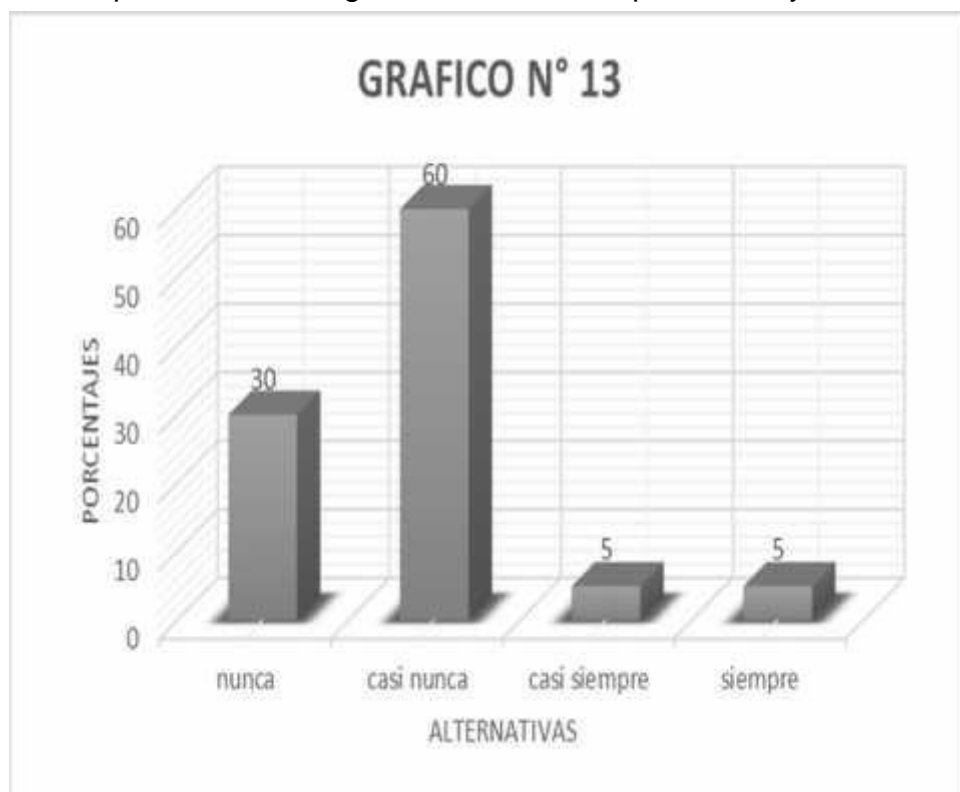
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

En la encuesta se aprecia que el 60% casi nunca tienen definidas de sus funciones en la institución lo que nos lleva una descoordinación y empatía con sus miembros de equipo de trabajo.

Lo primordial en una institución es la coordinación y el respeto de cada una de las funciones para que no exista conflictos entre los mismos y puedan lograr con eficacia las metas propuestas evitando trabajar por otros.

Por lo que dificulta una gestión institucional productiva y sostenible.



CUADRO Nº 14 EL DESEMPEÑO EN LA INSTITUCIÓN

Ítem 14: En la institución educativa el desempeño se ve afectado por la falta de organización y planificación:

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
a) Nunca	03	15
b) Casi nunca	03	15
c) Casi siempre	10	50
d) Siempre	04	20
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Según los resultados de este cuadro, en el 50% de los docentes señalan que casi siempre su desempeño se ve afectado por la falta de organización y planificación, en su desempeño expresan que la existencia de conflictos entre colegas de la Institución Educativa es alta, situación que es preocupante para el avance institucional.

Los conflictos fueron estudiados por Maslow (1977), y demostró que se presentaba en las actividades académicas de los docentes de instituciones educativas; en nuestro caso se ha incrementado con mayor injerencia los conflictos interpersonales, que no sólo bloquean la efectividad, sino que también modifican el sistema de comunicación didáctica.

Podemos concluir en que en la totalidad de docentes existen conflictos por la falta de organización y una buena planificación en un tiempo determinado y no llegar a la improvisación.



CUADRO N° 15 EL REGLAMENTO INTERNO DE LA INSTITUCIÓN

Ítem 15: El director comparte a los docentes el reglamento interno de la institución educativa.

ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
a) Nunca	07	35
b) Casi nunca	06	30
c) Casi siempre	05	25
d) Siempre	02	10
TOTAL	20	100

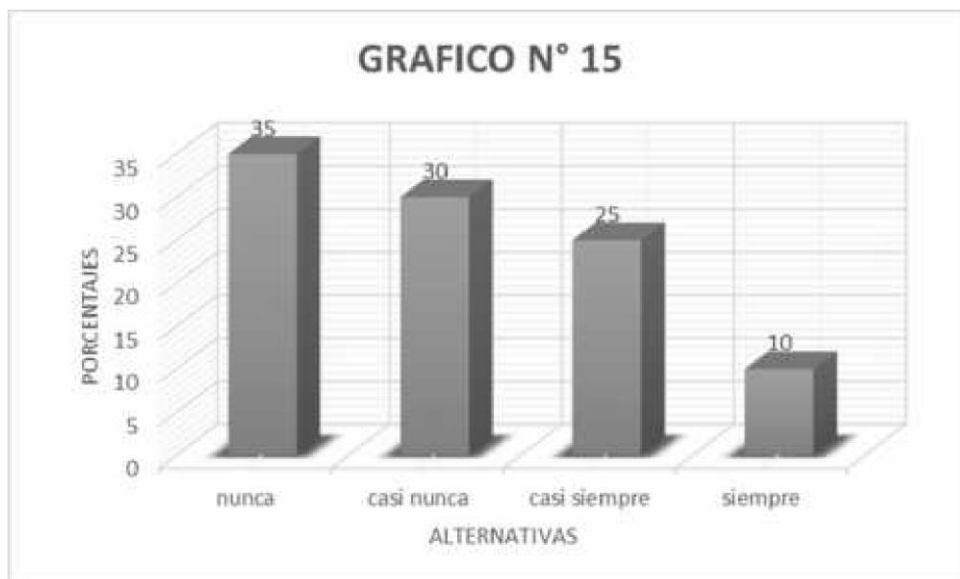
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

Según los resultados de este cuadro, en el 35% de los docentes señalan que nunca el director comparte el análisis del reglamento interno de la institución por lo tanto los docentes no tienen un camino claro a ejecutar para poder llevar a la institución con eficiencia.

Los problemas que se puedan presentar como docentes permisivos o autoritarios en lo que conlleva el desorden en la institución y el des conformismo de los Padres de Familia.

El director como representante debe tener en cuenta que el conocimiento de dicho reglamento es para mejorar y debe ser conocido por toda la comunidad educativa.



CUADRO N° 16 LOS JUICIOS INDIVIDUALES EN LA INSTITUCIÓN

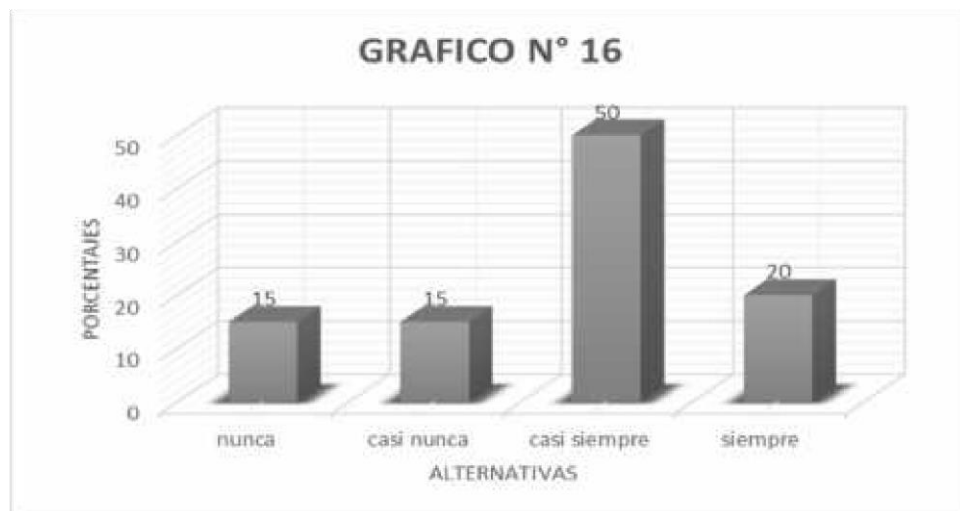
Ítem 16: Los juicios individuales son pertinentes en la institución educativa:		
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
a) Nunca	03	15
b) Casi nunca	03	15
c) Casi siempre	10	50
d) Siempre	04	20
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANÁLISIS E INTERPRETACION

Según los resultados de este cuadro, en el 50% de los docentes señalan que casi siempre los juicios individuales son pertinentes en la una reunión de docentes y lo correcto sería que la opinión la tomen en cuenta y discutan para poder llegar a un acuerdo y hacer críticas constructivas por el bien de la institución.

El director debe llevar la sesión compartiendo opiniones y soluciones de los temas a tratar y que todos los participantes puedan ser tolerantes al llegar un acuerdo.



CUADRO N° 17 PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

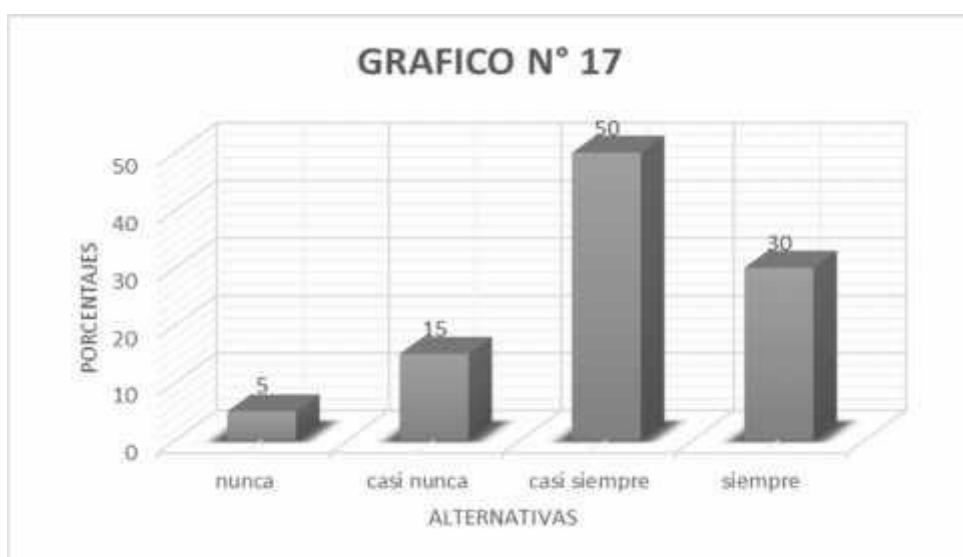
Ítem 17: El docente planifica su trabajo antes de ejecutarlo.		
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
a) Nunca	01	05
b) Casi nunca	03	15
c) Casi siempre	10	50
d) Siempre	06	30
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

Según los resultados de este cuadro, en el 50% señalan que casi siempre los docentes planifican su trabajo antes de ejecutarlo y llegamos a la conclusión de esta pregunta que la improvisación es de un trabajo mediocre y no pensamos en progresar.

Por lo tanto, se debe proponer estrategias para mejorar la planificación de proyectos de actividades que se requieran.



.CUADRO N° 18

PARTICIPACIÓN DE JORNADAS PEDAGÓGICAS

Ítem 18: Los docentes participan en las comisiones de trabajo o en las jornadas pedagógicas.

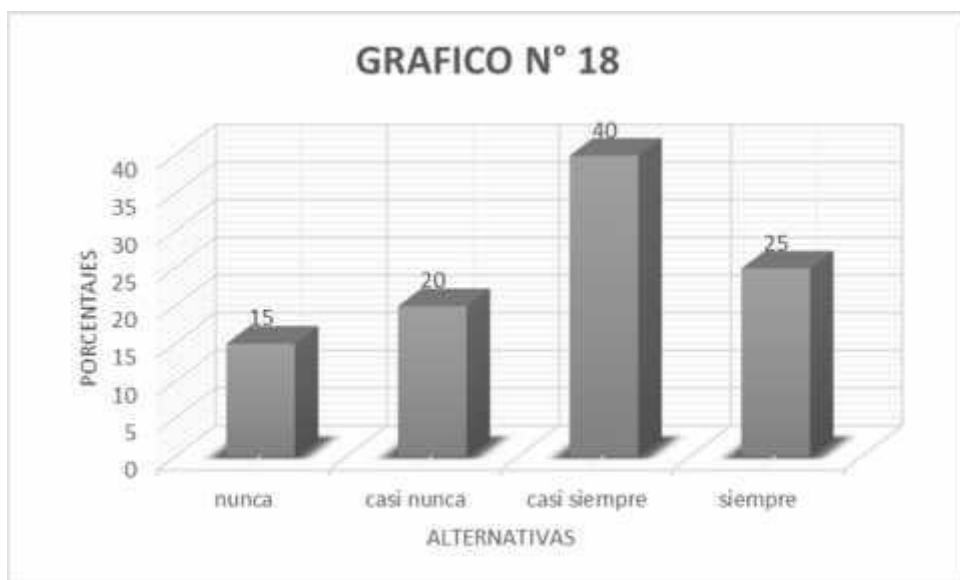
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
a) Nunca	03	15
b) Casi nunca	04	20
c) Casi siempre	08	40
d) Siempre	05	25
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Según los resultados de este cuadro, en el 40% de los docentes señalan que casi siempre en su mayoría de integrantes no participan en las comisiones de trabajo ni en las jornadas pedagógicas es un desequilibrio laboral que permite y demuestra la labor deficiente del

director por no formar los equipos de trabajo con equidad y no llevar un buen control. Por lo tanto se debe utilizar estrategias de integración para motivar a los docentes que su participación es muy importante y que a su vez sean premiados por su participación o simplemente agradecer su participación en el trabajo realizado ya que la misma demuestra identificación y la satisfacción profesional.



CUADRO N° 19 CONFIANZA EN EL DOCENTE

Ítem 19: El director y los docentes demuestran confianza al realizar las actividades:		
ALTERNATIVAS	DOCENTES	
	f	%
a) Nunca	07	35
b) Casi nunca	04	20
c) Casi siempre	07	35
d) Siempre	02	10
TOTAL	20	100

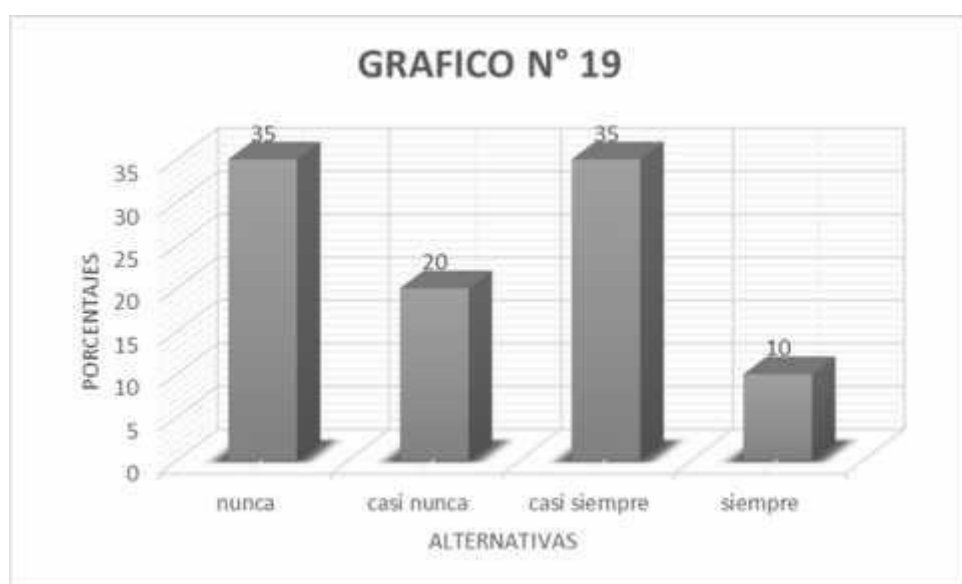
Fuente: Encuesta docentes y Directivo. Noviembre 2015 Giovanna Guardia Quispe.

ANALISIS E INTERPRETACION

Según los resultados de este cuadro, en el 35% de los docentes señalan que casi siempre el director y los docentes demuestran confianza de sí mismo en la realización de las actividades.

Los miembros que conforman la institución son participes de todos los acontecimientos que sucedan en favor de la misma por lo tanto deben realizar su trabajo con naturalidad y eficiencia tomando como un aspecto importante la organización y la planificación para que dé como resultado un trabajo mutuo.

La falta de confianza de sí mismo afectan el clima organizacional, urge encontrar soluciones a dicho problema, porque condicionan los niveles de motivación y rendimiento profesional, conocerlo significará promover la participación y potenciación del recurso humano de la institución, estableciendo acciones de mejora, para disminuir conflictos, que permitirán crear un ambiente favorable, elevando el rendimiento laboral.



3.2. PROPUESTA

3.2.1. DENOMINACIÓN:

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA MEJORAR EL
CLIMA INSTITUCIONAL EN LA I.E.P. "LEONCIO PRADO"
DISTRITO DE ALTO SELVA ALEGRE, PROVINCIA DE AREQUIPA.

3.2.2. DESCRIPCIÓN

Las estrategias motivacionales comprenden una serie de actividades y acciones tendientes a mejorar el clima institucional satisfactorio entre el personal docente y directivo, donde se logre una adecuada comunicación, motivación para una gestión institucional eficiente y democrática. Generando un ambiente de trabajo agradable.

El despliegue de estrategias, sustentado en la Teoría motivación humana de Abraham Maslow, Teoría del clima organizacional de la escala Rensis Likert pretende desarrollar intercambios constructivos entre los docentes para el cumplimiento de los compromisos institucionales y así mejorar clima laboral que actualmente se encuentra deteriorado, lo cual ha convertido a la Institución Educativa en una institución deshumanizada, sin rumbo y sin cohesión, donde prima el interés personal.

3.2.3. FUNDAMENTACIÓN

Las estrategias motivacionales propuestas para mejorar el clima institucional de la I.E. "Leoncio Prado" del Distrito de Alto Selva Alegre, Provincia de Arequipa, Región Arequipa". Está fundamentado en dos teorías científicas: la teoría de motivación humana, teoría de clima organizacional

Maslow estableció una serie de necesidades experimentadas por el individuo, dando origen a la llamada «pirámide de necesidades».

Según esta teoría, la satisfacción de las necesidades que se encuentran en un nivel determinado lleva al siguiente en la jerarquía, sin embargo, se dan zonas de coincidencia entre un nivel y otro ya que no se da una satisfacción total de las necesidades.

Las relaciones entre los docentes de la Institución Educativa deben estar basadas en la comunicación adecuada, la empatía, la confianza e identidad institucional.

La Teoría del Clima Organizacional, menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

El modelo de Likert es importante porque puede ser utilizado en una institución para determinar el ambiente que existe, también permite proponer los cambios que se deben implantar para derivar el perfil deseado.

Por tal razón, es conveniente desarrollar en forma simultánea la motivación que favorezcan una comunicación agradable y de confianza en la Institución Educativa “Leoncio Prado”, del Distrito de Alto Selva Alegre, la cual permitirá mejorar el clima institucional, no olvidemos que los logros de la civilización actual, son principalmente el resultado de la compleja e impulsiva actividad de la red de relaciones interpersonales que conforman la humanidad que construimos. Los fenómenos sociales y culturales que caracterizan a las sociedades, no serían posible sin la trama de interacciones que existen entre la gran diversidad de sujetos que la componen.

Las normas y roles asumidos por consenso en el interior de una institución se convierten en la fuerza motriz que impulsará el

desarrollo de las acciones encaminadas al logro de objetivos compartidos y la mejora del clima institucional.

Estas Teorías se han puesto como sustento científico en cada uno de los talleres desarrollados posteriormente:

En el “Taller de motivación entre docentes”, se ha tomado en cuenta los postulados de la Teoría motivación humana

En el “Taller de sensibilización” se ha tenido en cuenta la Teoría del Clima Organizacional, la misma que considera vital el hecho de la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación de funciones.

Finalmente, en el “Taller Comunicándonos”, se basa en la Teoría de la motivación Humana de Maslow, donde se pone énfasis a las interacciones.

3.2.4. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Las estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional son importantes porque permitirá mejorar una gestión institucional eficiente y democrática, ya que compatibiliza intereses, necesidades y aspiraciones con los propósitos de la Institución Educativa, mediante la adopción de objetivos comunes.

Además, la propuesta será realizada en base a teóricas científicas que nos permitirá ampliar y profundizar los conocimientos sobre la importancia de mantener un buen clima institucional para una gestión institucional eficiente.

Donde exista la demanda necesariamente de la generación de un clima institucional que estime la individualidad, respete las

diferencias y forje identidad generacional, como pilares para la construcción de la democracia.

3.2.5. OBJETIVOS:

- **Generales:**

Elaborar y proponer estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional de la I.E.P. «Leoncio Prado» distrito de Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa. □

Específicos:

- Diagnosticar las causas que originan el inadecuado clima institucional en la I.E.P. «Leoncio Prado» distrito de Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.
- Elaborar estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional de la I.E.P. «Leoncio Prado» distrito de Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.
- Proponer estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional de la I.E.P. «Leoncio Prado» distrito de Alto Selva Alegre, provincia de Arequipa, departamento de Arequipa.

3.2.6. CONTENIDOS TEMÁTICOS:

Los puntos a tratar en dichas estrategias son:

- ✓ Motivación.
- ✓ Importancia del buen clima institucional.
- ✓ La identidad en el desempeño laboral.
- ✓ Empatía
- ✓ La sensibilización ✓ La organización en equipos.

3.2.7. METODOLOGÍA:

El presente trabajo en proponer estrategias motivacionales para el clima institucional se desarrollará estudiando el presente proceso metodológico y de acuerdo al siguiente cronograma:

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE TALLERES						
TALLERES	Meses Semanas	Noviembre	Diciembre			Responsable
		1º	1º	2º	3º	
Estrategia de motivación entre docentes		X				4 horas Investigador
Estrategia de trabajo en Equipo			X			4 horas Investigador
Estrategia de lluvia de ideas para fortalecimiento del clima institucional				X		3 horas Investigador
Estrategia de comunicándonos para fortalecimiento de capacidad en trabajo en equipo					X	3 horas Investigador

3.2.7.1. ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN ENTRE DOCENTES

Definición de Motivación.- La motivación es un proceso dinámico. Al definir la motivación como dinámica, se afirma que los estados motivacionales están en continuo flujo, es decir son los estímulos que mueven a la persona a realizar

determinadas acciones con el fin de satisfacer alguna necesidad personal.

Objetivo. - Al finalizar el taller, los docentes estarán motivados intrínsecamente para iniciar el proceso de perfeccionamiento y superación de deficiencias mediante la motivación.

Metodología. -

- Realización de técnicas de relajación.
- Trabajo individual y en equipo sobre la importancia de la motivación y sensibilización. □
Reconocimiento de la labor realizada.

Uso de medios y materiales:

a) Materiales. - Papel A-4 blanco - Lapiceros.

- Papelógrafos
- Plumones
- Pizarra

b) Tiempo.

- 90 minutos aproximadamente.

c) Desarrollo.

Primer paso: A través de un especialista se motivará a los docentes, donde realizarán diferentes técnicas de relajación tanto individual como colectivamente.

Segundo paso: Finalizada la relajación el expositor les dirá sobre la importancia de sentirse motivados al desarrollar una función en su quehacer cotidiano, y los logros que pueden alcanzar en beneficio personal e institucional, para lo cual se usará 30 minutos; luego se

hará preguntas a 5 voluntarios y después formarán equipos de trabajo de 4 integrantes los cuales sacarán conclusiones sobre el taller, para lo cual contarán con 10 minutos, luego entre ellos designarán a 1 participante a que represente al equipo para dar sus puntos de vista sobre las técnicas de relajación y la charla de motivación.

Finalmente se pasará a la premiación y reconocimiento a los participantes activos que han contribuido a mejorar las relaciones interpersonales y fomentar el trabajo de equipo.

Evaluación del Taller. - La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.2.7.2. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO ARMONICO.

Definición: Consiste en una división equitativa del trabajo donde se dan intercambios constructivos entre los participantes registrando al logro de los objetivos comunes y resultados beneficiosos para ellos mismos y para los demás miembros del equipo. De tal modo que se instaure una interdependencia positiva entre los participantes.

Objetivo. - Al finalizar el taller, los participantes estarán en condiciones de trabajar en equipo, coordinar el desarrollo de las actividades en un ambiente de confianza, donde primen intereses comunes.

Metodología

- Presentación de un video con “Trabajo en equipo”.
- Análisis y reflexión sobre el contenido del video observado, utilizando la técnica de “lluvia de ideas”.

Uso de medios y materiales:

a) Materiales.

- Hojas bond A4.
- Lapiceros.
- Pizarra.
- Televisor.
- DVD.

b) Tiempo.

El tiempo aproximado para su desarrollo es de 80 minutos.

c) Desarrollo.

- Los participantes se ubican individualmente y a cada uno se le entrega una hoja bond y un lapicero.
- Luego se van ubicando según su llegada
- Todos ya ubicados, se procede a conocer la importancia del trabajo en equipo, el cual tiene una duración de 20 minutos, luego se invitará a 4 voluntarios a que den sus inquietudes sobre la charla.
- Posteriormente se pasa a mostrar el video sobre trabajo en equipo, el cual tiene una duración de 30 minutos, finalizada la vista del video se invita a formar equipos de trabajo conformado por 5

docentes según el orden de llegada, a fin de lograr que confraternicen y se comuniquen sobre el video visto, quienes dan sus conclusiones.

- Finalmente se llama a 1 integrante de cada equipo de trabajo para que exponga las ideas del equipo, luego se les da un reconocimiento a todos los participantes, dándoles a conocer que el trabajo de equipo permite mejorar las relaciones interpersonales entre docentes y trabajar para el logro de objetivos comunes.

Además, el buen desarrollo de la labor docente requiere trabajar en equipo para garantizar la elaboración y la asunción de un Proyecto Educativo, donde sea esencial el tratamiento de la diversidad, el intercambio de experiencia profesionales, la coordinación y la reflexión de nuestra práctica docente.

- d) **Evaluación del Taller.** - La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

- e) **Premiación.**

Se premiará a todos los participantes con incentivos y aplausos.

3.2.7.3. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DEL CLIMA INSTITUCIONAL

DEFINICION DEL CLIMA INSTITUCIONAL.- Es La interacción recíproca entre dos o más personas en forma

auténtica con habilidad para comunicarse efectivamente y escuchar, la solución de conflictos.

Objetivo. - Al finalizar el taller los participantes estarán en condiciones de mejorar sus comportamientos como seres individuales dentro del ámbito educativa y aptos para generar un ambiente prospero de comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Metodología.

- Se dará charlas de Cómo articular de manera eficiente y productiva con los demás, como manejar habilidades sociales, el saber escuchar y comunicar, el reconocer y expresar sentimientos, como ensayar conductas asertivas para el desarrollo de la empatía y el manejo de las emociones.
- Encuentro vivencial de los docentes, para evidenciar problemas de la institución.

Uso de medios y materiales:

a) Materiales

Se usaron los siguientes materiales:

- Hojas bond
- Papelotes - Plumones -
Lapiceros

b) Desarrollo:

Primeramente, se les dará una breve charla sobre cómo manejar habilidades sociales en el trabajo y luego se

presentará un video sobre el tema de relaciones interpersonales.

c) EVALUACIÓN. La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.2.7.4. ESTRATEGIA DE COMUNICÁNDONOS PARA FORTALECIMIENTO DE CAPACIDAD EN TRABAJO EN EQUIPO

Definición. - La comunicación "es no solamente una de las dimensiones de la vida humana, sino la dimensión a través de la cual nos realizamos como seres humanos. Si una persona no mantiene un clima adecuado amenazará su calidad de vida". ⁵

Trabajar en equipo es la capacidad de una institución hacia el logro de los objetivos previstos de la visión y la misión, con el fin de buscar el desarrollo de la calidad institucional propiciando un liderazgo gerencial responsable y democrático.

El trabajar en equipo, es un proceso de dirección y de construcción de sentidos, de orientación institucional en un intento por trascender lo administrativo normativo.

Liderar un grupo es una estrategia, que implica un liderazgo académico para construir visiones sociales que permitan el logro de una calidad educativa.

Objetivo. - Al finalizar el taller los participantes estarán en condiciones de conducir adecuadamente a una institución educativa, de manera transparente, democrática y responsable donde existe confianza adecuada de

⁵ CABEZAS Gómez, Diana. http://www.down21.org/act_social/relaciones/main.htm

comunicación y cooperación entre los agentes participantes dentro de la comunidad educativa.

Metodología:

- Presentación de un video sobre “gestión institucional”.
- Dinámica de animación:
- Orientación vocacional sobre gestión Institucional.
- Socialización de capacidades, relacionado a la gestión educativa.
- Compromiso personal para coadyuvar a la integración de gestión institucional. **Uso de medios y materiales:**

a) Materiales.

- Papel A-4
- Bolígrafo
- DVD - Televisor
- Equipo multimedia
- Pizarra y plumones

b) Tiempo: El tiempo aproximado para su desarrollo es de 60 minutos.

c) Desarrollo:

Se les dará una charla sobre “gestión institucional de la institución educativa”. La charla será dada en un lapso de 30 minutos, en donde los docentes podrán preguntar cualquier inquietud o duda que pudieran tener. Se realizarán dinámicas de tal forma que los docentes se sientan motivados a escuchar la charla.

Finalizada la exposición de los especialistas se agrupará a los docentes de tal manera que formen mesas redondas constituidas por 5 docentes, los cuales deberán elegir un

responsable del equipo, quien dará a conocer las inquietudes de los miembros de su equipo. Una vez resueltas las dudas de los docentes, se les mostrará dos videos sobre la importancia de su participación en la generación de fortalecimiento de gestión institucional.

Al finalizar la actividad se pedirá una síntesis de aspectos positivos y negativos de lo desarrollado en el taller, a fin de evitar errores nuevamente y poder superar las dificultades

d) Evaluación del Taller. - La evaluación del taller se realizará en forma grupal y en base al objetivo previsto.

3.2.8. EVALUACIÓN:

La Evaluación de la aplicación de estrategias se hará en forma permanente durante el proceso para ir introduciendo las correcciones necesarias; y también se hará una evaluación final para determinar los logros obtenidos.

CONCLUSIONES

PRIMERA : La aplicación de la Encuesta permitió comprobar que el problema es desfavorable para el avance de la institución, según se puede constatar en el cuadro N° 01, donde el 40% de los docentes y personal directivo afirman que casi nunca existe un buen clima institucional entre los compañeros de trabajo. Lo cual hace necesario elaborar estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional de la II.EE. “Leoncio Prado” del Distrito de Alto Selva Alegre, Provincia de Arequipa, Departamento de Arequipa.

SEGUNDO: El desempeño laboral del personal docente y Directivo de la institución educativa “Leoncio Prado” está caracterizado por la falta de cooperación en el trabajo en equipo y el no respeto a las reglas básicas de convivencia institucional. Y la inadecuada organización Administrativa. Lo cual contribuye a una gestión institucional desfavorable.

TERCERA : Con las estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional se logrará mejorar los diferentes estilos de comportamientos que existen entre docentes y trabajar demostrando las habilidades intelectuales eficientes a través de los talleres: de motivación, Taller de Trabajo en equipo, Taller de Lluvia de ideas.

RECOMENDACIONES

1. Las diversas instituciones y toda entidad educativa tienen el deber de promover una gestión institucional democrática y participativa con una actitud favorable que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia, para ello se recomienda la aplicación de estrategias motivacionales para mejorar el clima institucional.
2. Se recomienda a los directores a fomentar la participación activa de todos los miembros de la institución que permita la integración e identidad con la institución, para ello tienen que capacitarse y entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario.
3. Es recomendable recurrir a la iniciativa de los señores docentes de las diferentes instituciones, con la finalidad que ellos sean los que

propongan estrategias innovadoras para enseñar y mejorar la práctica de valores, que cada día se ven menoscabados por diversos factores.

4. La Institución Educativa en coordinación con todos los actores principales de la educación debe formular, implementar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar el plan de capacitación y actualización continua del docente mediante talleres y cursos permanentes, para asegurar la calidad de comunicación, empatía y cooperación de solucionar problemas entre el personal docente, directivo, estudiantes, Padres de Familia.

BIBLIOGRAFIA

- MASLOW, A. (2010) "Motivación humana"
- BISQUERRA, R. (2002). "La competencia emocional".
- M. ÁLVAREZ & R. BISQUERRA (2002), Manual de orientación y tutoría. Barcelona: Praxis.
- LIKERT, R. (2009) "Clima organizacional"
- BRACKETT, M.A., PALOMERA, R., MOJSA, J., REYES, M.R. & SALOVEY, P. (2010). Comportamiento Psicológico y socioemocional en docentes de secundaria.
- GARDNER, H. (1985). Teoría de las múltiples inteligencias. New York: Basic Books.
- GOLEMAN, D. (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós.
- HERNÁNDEZ, A. & PALOMERA, R. (2004). "Inteligencia Emocional en el contexto educativo". IV Congreso de Psicología y Educación. Calidad Educativa (CD). Universidad de Almería, Almería, 30 de marzo–2 de abril.
- BELLÓN, J.; QUINQUER, D.: "La vida cotidiana en la época franquista. Un trabajo basado en la historia oral" en Guías praxis para el profesorado de ESO. Barcelona. Praxis, 1997.

- JOHNSON , D. et al.: El aprendizaje cooperativo en el aula. Buenos Aires. Paidós, 1999.
- MONEREO, C. (coord.): Ser estratégico y autónomo aprendiendo. Barcelona. Graó, 2001.
- PERRET-CLERMONT, A.N.: La construcción de la inteligencia en la interacción social.
- Aprendiendo de los compañeros. Madrid. Aprendizaje/Visor, 1984.
- QUINQUER, D.: "Estrategias de enseñanza: los métodos interactivos" en BENEJAM, P.;
- PAGÈS, J. (coord.): Enseñar y aprender Ciencias Sociales, Geografía e Historia en la
- educación secundaria. Barcelona. Horsori, 1997
- Quinquer, D.: "El desarrollo de habilidades lingüísticas en el aprendizaje de las ciencias sociales" en Iber, n. 28, 2001.
- QUINQUER, D.: "Cooperar para aprender: El trabajo cooperativo" en Guías Praxis para Profesorado de ESO. Ciencias Sociales. Barcelona. Praxis, 2002.
- SOUTO, X.M.: Didáctica de la Geografía. Barcelona. Del Serbal, 1999.
- TULCHIN, J. B.: "Más allá de los hechos históricos: sobre la enseñanza del pensamiento crítico" en Revista de Educación. MEC, n. 282, 1987.
- MAYER, J.D. & SALOVEY, P. (1997). Qué es la inteligencia emocional?"
- PALOMERA, R., GIL-OLARTE, P. & BRACKETT, M.A. (2006). "¿Se perciben con inteligencia emocional los docentes? Posibles consecuencias sobre la calidad educativa". Revista de Educación, 341. Septiembre–diciembre 2006, 687–703.
- SALOVEY, P. & MAYER, J.D. (1990). "Emotional Intelligence". Imagination, Cognition .
- INFORMATOGRAFIA

- [www. Minedu.com.pe](http://www.Minedu.com.pe)
- www. Goleman .com.pe

ANEXO

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS DOCENTES

A continuación, le presentamos una serie de preguntas, le rogamos que marque con un aspa la alternativa que vea por conveniente.

1. Existe un buen clima institucional:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

2. Me integro plenamente en la Institución Educativa:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

3. Realmente siento como si los problemas de la institución educativa fueran míos. a) Nunca

- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

4. La identidad institucional entre todo el equipo humano que trabaja en la Institución Educativa es: a) Nunca

- b) Casi nunca
- c) Casi siempre

d) Siempre

5. Alcanzan tener autonomía por parte de quienes trabajan en la educación de la Institución Educativa es: a) Nunca

b) Casi nunca

c) Casi siempre

d) Siempre

6. Me integro plenamente en la Institución Educativa:

a) Nunca

b) Casi nunca

c) Casi siempre

d) Siempre

7. Los hábitos de algunos docentes influyen en el trabajo diario:

a) Nunca

b) Casi nunca

c) Casi siempre

d) Siempre

8. Esta institución educativa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable: a) Nunca

b) Casi nunca

c) Casi siempre

d) Siempre

9. Las relaciones de trabajo entre el director y los docentes son buenas:

a) Nunca

b) Casi nunca

- c) Casi siempre
- d) Siempre

10. En la institución están dispuestos los docentes a utilizar su tiempo para elaborar documentos de gestión:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

11. El director y docentes muestran iniciativa para mejorar siempre el rendimiento académico:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

12. Entre los docentes se reúnen y trabajan con asertividad en equipo para elaborar y concertar actividades concretando decisiones:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

13. Las funciones de cada miembro de la institución están claramente definidas:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

14. En la institución educativa el desempeño se ve afectado por la falta de organización y planificación:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

15. El director comparte a los docentes el reglamento interno de la institución educativa:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

16. Los juicios individuales son pertinentes en la institución educativa:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

17. El docente planifica su trabajo antes de ejecutarlo:

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Casi siempre
- d) Siempre

18. Los docentes participan en las comisiones de trabajo o en las jornadas pedagógicas:

- a) Nunca
- b) Casi nunca

c) Casi siempre

d) Siempre

19. El director y los docentes demuestran confianza al realizar las actividades:

a) Nunca

b) Casi nunca

c) Casi siempre

d) Siempre

PROPUESTA CUESTIONARIO DIRIGIDO A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia,

A continuación, le presentamos una serie de preguntas, le rogamos que marque con una equis (X) la alternativa que considere correcta.

1. Cómo considera Ud. ¿El nivel de motivación que tienen los docentes en su desempeño laboral? a) Regular
b) Bueno
c) Deficiente

2. ¿Cómo considera Ud. la enseñanza que brindan los docentes en la Institución Educativa de su menor hijo? a) Regular
b) Bueno
c) Deficiente

3. ¿Es adecuada la infraestructura para el trabajo de su menor hijo en la Institución Educativa? a) Regular
b) Bueno
c) Deficiente

4. ¿Cómo considera Ud. el entorno de la Institución Educativa donde estudia su hijo (a)? a) Regular
b) Bueno
c) Deficiente

5. ¿Cómo considera Ud. el compromiso que asumen los docentes frente a un problema de los estudiantes? a) Regular
b) Bueno
c) Deficiente

6. ¿Cómo califica Ud. la comunicación entre Directivos y docentes de la Institución Educativa donde estudia su hijo (a)? a) Regular

b) Bueno

c) Deficiente

7. ¿Cómo califica Ud. el clima institucional entre los docentes y estudiantes? a) Regular

b) Bueno

c) Deficiente

8. ¿Cómo califica Ud. las llamadas de atención de docentes de la Institución Educativa hacia su menor hijo (a)? a) Regular

b) Bueno

c) Deficiente

7. ¿Cómo considera Ud. el compromiso que asumen los docentes frente a un problema de los estudiantes? a) Regular

b) Bueno

c) Deficiente

8. ¿Cómo considera Ud. la confianza que tiene su hijo (a) con sus docentes?

a) Regular

b) Bueno

c) Deficiente

Muchas gracias