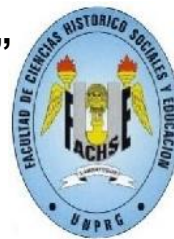




**“UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO”  
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES  
Y EDUCACIÓN**



**UNIDAD DE POSTGRADO**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA I.E. INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA” DEL C.P. IMACITA, DISTRITO DE IMAZA, PROVINCIA DE BAGUA, REGIÓN AMAZONAS - 2015”**

**TESIS: Presentada para obtener el grado Académico de Maestro en Ciencias de la Educación con mención en Administración de Instituciones Educativas y Tecnologías de Información.**

**AUTORES:**

**BACH. ELIO, COBA GUEVARA.**

**LIC. FERMÍN MONER, ESPINOZA LOPE**

**ASESOR: MAG. SC. JOSÉ WILDER HERRERA VARGAS**

**LAMBAYEQUE – 2 019**

**“PROPUESTA ESTRATÉGICA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA I.E. INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA” DEL C.P. IMACITA, DISTRITO DE IMAZA, PROVINCIA DE BAGUA, REGIÓN AMAZONAS - 2015”**

---

**BACH. ELIO COBA GUEVARA**  
AUTOR

---

**LIC. FERMÍN MONER ESPINOZA LOPE**  
AUTOR

---

**MAG. SC. JOSÉ WILDER HERRERA VARGAS**  
ASESOR

## **TESIS**

**PRESENTADA A LA ESCUELA DE POST GRADO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL “PEDRO RUIZ GALLO” PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.**

**APROBADA POR:**

---

**DRA. ROSA ELENA SÁNCHEZ RAMÍREZ**  
PRESIDENTE DEL JURADO

---

**M. SC. JUAN CARLOS GRANADOS BARRETO**  
SECRETARIO DEL JURADO

---

**DR. MANUEL BANCES ACOSTA**  
VOCAL DEL JURADO

**LAMBAYEQUE – 2016**

## **DEDICATORIA**

A mis queridos padres, a mi esposa Luz Lila, a mi hijo Fransducks por su apoyo, comprensión y acompañarme en mi carrera profesional.

Elio Coba Guevara.

A Dios, a mis padres José y Aurestila y en especial a mis hijos, Neil y Edisa que son la razón de mi existir.

Fermín Moner Espinoza Lope.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro altísimo divino Jehová y a Jesús por darnos la fortaleza de seguir adelante en esta noble profesión docente.

A nuestros padres e hijos por apoyarnos siempre moralmente en nuestra formación profesional.

A nuestro Asesor, Mag. Sc. José Wilder Herrera Vargas, por su brillante apoyo y guía para la realización de este trabajo, sobre todo por su amistad y sabios consejos

A nuestros maestros por impartirnos sus sabios conocimientos y dejar una huella inolvidable.

Elio Coba Guevara.

Fermín Moner Espinoza Lope.

## INDICE

Contenido	págs.
Resumen	
Abstract	
Introducción	
<b>Capítulo I. PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b>	
1.1. Ubicación geográfica	17
1.1.1. Antecedentes históricos de la provincia de Bagua	17
1.1.1.1. Contexto sociocultural de la provincia de Bagua.	19
1.1.2. Antecedentes históricos del distrito de Imaza	22
1.1.3. Antecedentes históricos del Centro Poblado de Imaza	26
1.1.4. Antecedentes Históricos de la Institución Educativa	26
1.2. Surgimiento del problema	29
1.3. Caracterización y manifestaciones del problema	37
1.4. Metodología utilizada	43
1.4. 1. Diseño de la investigación	42
1.4.2. Población y muestra	43
1.4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
<b>Capítulo II. MARCO TEÓRICO</b>	
<b>2.1. Antecedentes bibliográficos</b>	45
2.1.1. El perfil del directivo	54
<b>2.2. Bases teóricas</b>	58
2.2.1. Historia del liderazgo	59
2.2.2. Teoría del liderazgo transformacional	57
2.2.2.1 El liderazgo transformacional según Leith Wood	57
2.2.2.2. Liderazgo transformacional según Bernard Bass.	59
2.2.3. 7 Principios del Liderazgo Transformacional.	62
2.2.4. Características del Liderazgo Transformacional	63
2.2.5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional	66
2.2.6. El liderazgo transformacional en el docente.	67
2.2.7. Ampliando la perspectiva del liderazgo transformacional. del directivo al docente	71

<b>2.3. Bases conceptuales</b>	73
2.3.1. Historia del liderazgo	75
2.3.2. Administración educativa	77
2.3.3. El gerente	81
2.3.4. Estrategia.	83
2.3.5. Gestión.	85
<b>2.4. Definición de términos.</b>	92
2.4.1. Líder	92
2.4.2. Administración educativa	93
2.4.3. Gestión educativa	94
2.4.4. Liderazgo transformacional	94
2.4.5. Planificación Estratégica	99
 <b>Capítulo III. RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>3.1. Resultados</b>	101
3.1.1. Análisis de la calidad en la gestión educativa en la I.E.	101
3.1.2. Análisis de la calidad del liderazgo pedagógico y gestión directiva en la I.E.	110.
<b>3.2. Presentación de la Propuestas</b>	118
3.2.1. Introducción.	119
3.2.3. Principios axiológicos	120
2.2.4. Bases teóricas científicas	121
2.2.5. Objetivo de la propuesta	122
2.2.6. Talleres vivenciales	122
3.2.6. Diseño una estrategia de administración educativa basada en el liderazgo transformacional para mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva.	123
3.2.7. Taller sobre liderazgo transformacional	124
 <b>IV. CONCLUSIONES</b>	130
 <b>V. RECOMENDACIONES</b>	131
 <b>VI. BIBLIOGRAFÍA</b>	132
 <b>ANEXOS</b>	

## RESUMEN

El propósito del presente trabajo consiste en elaborar una propuesta de estrategias en administración educativa para mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en la Institución Educativa Integral Bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado de Imacita. Para ello se realizó un diagnóstico de documentos relativos al enfoque de la administración educativa, liderazgo pedagógico, gestión directiva que sirven de fundamento para el estudio. Teniendo en cuenta un tipo de investigación descriptiva propositiva y de campo bajo un diseño no experimental y basado en un modelo de proyecto factible.

Para este propósito se aplicó el cuestionario multifactorial de análisis de liderazgo pedagógico y gestión directivas a una muestra de 25 docentes de los 38 trabajadores que cuenta la institución. Estos datos fueron procesados. Los resultados obtenidos tras el análisis permiten concluir que la administración educativa escasamente favorece de manera integral el trabajo pedagógico y la gestión directiva.

Nuestra hipótesis de investigación se contrasta de la siguiente manera. Si se diseña, elabora y aplica una propuesta de estrategias en administración educativa, basada en la teoría de liderazgo transformacional propuesta por James MacGregor Burns, Kenneth Leith Wood, y Bernard M. Bass, entonces se mejora las deficiencias en el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en la institución educativa. La investigación es de tipo descriptiva propositiva, nivel exploratorio, considerando las dimensiones de liderazgo transformacional como factores claves: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada.

Para profundizar nuestro proyecto de investigación y con la claridad conceptual brindada por los autores antes mencionados, iniciamos pues, un trabajo de comprensión y análisis de la variable liderazgo pedagógico y gestión directiva por medio de unas encuestas y entrevistas estructuradas y no estructuradas sobre cómo mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva,

ya que pensamos fortalecer las competencias y capacidades a docentes y directivos para el logro de la visión institucional.

Así mismo, y apoyados en esa información se nos permitió proponer nuestra estrategia fundamentada en una Gestión Interpersonal y Administrativa que busca el Liderazgo a través del dialogo y la comunicación asertiva.

**Palabras claves.** Liderazgo. Estrategia, administración educativa, liderazgo transformacional, liderazgo pedagógico, gestión directiva.



## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to develop a proposal for strategies in educational administration to improve pedagogical leadership and management in the Alberto Acosta Herrera Bilingual Educational Institution in the town of Imacita. For this purpose, a diagnosis was made of documents related to the approach of educational administration, pedagogical leadership, and management that serve as the basis for the study. Taking into account a type of propositional and field research under a non-experimental design and based on a feasible project model.

For this purpose, the multifactorial questionnaire of pedagogical leadership analysis and management was applied to a sample of 25 teachers of the 38 workers that the institution has. These data were processed. The results obtained after the analysis allow to conclude that the educational administration scarcely favors in an integral way the pedagogical work and the directive management.

Our research hypothesis is contrasted as follows. If a proposal of strategies in educational administration, based on the theory of transformational leadership proposed by James MacGregor Burns, Kenneth Leithwood, and Bernard M. Bass is designed, elaborated and applied, then deficiencies in pedagogical leadership and management are improved in the educational institution. The research is propositional level of exploratory type, considering the dimensions of transformational leadership as key factors: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration.

To deepen our research project and with the conceptual clarity provided by the authors mentioned above, we began a work of understanding and analysis of the variable pedagogical leadership and management by means of surveys and structured and unstructured interviews on how to improve the Pedagogical leadership and management, since we intend to strengthen the competencies and capacities of teachers and managers to achieve the institutional vision.

Likewise, and supported by this information, we were allowed to propose our strategy based on an Interpersonal and Administrative Management that seeks Leadership through dialogue and assertive communication.

**Keywords. Leadership.** Strategy, educational administration, transformational leadership, pedagogical leadership, management.

## INTRODUCCIÓN

La estrategia en administración educativa juega un papel importante en el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en las instituciones, que genera la eficiencia en las decisiones de gestión y actuaciones del docente, es la base intangible que garantiza y efectiviza la calidad en la gestión pedagógica de los directivos y en consecuencia una calidad educativa sostenible. Su liderazgo es el espejo en que se refleja la calidad del centro. Si la calidad de su liderazgo es auténtica y reconocida al proyectarse a la comunidad, el crecimiento en calidad de todos los subsistemas de gestión se patentiza. Por el contrario, cuando este liderazgo es ficticio o enfocado en planos ajenos a la política educativa, su gestión educativa se distorsiona desvirtuando la actividad educativa.

El liderazgo pedagógico y la gestión directiva, se refiere a la manera como la organización social que aprende es orientado; esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. Gestión directiva, tiene como finalidad fortalecer el rol de los directores como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución.

A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como "...la labor de movilizar influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela" (Leith Wood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo formal o informal participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

Actualmente se está viviendo una era de cambios en las diferentes áreas del quehacer humano, en lo económico, social, político y en general en todos los espacios de la vida cotidiana, a tal efecto, la educación no escapa de esta

transformación y dentro de ésta, la Educación Básica tiene un papel preponderante en la sociedad actual; en tal sentido la figura del director, como gerente y los docentes deben desarrollar un abanico de : capacidad, habilidad, destreza, imagen agradable en valores, actualizado de los estudios pedagógicos y filosóficos de una política educacional de avanzada para la transformación de real de la comunidad y responda a las necesidades de la sociedad actual.

En este contexto, se considera importante desarrollar una investigación sobre una propuesta de estrategias en administración educativa para mejora el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en la Institución Educativa I.I.B. “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado de Imacita basada en la teoría de liderazgo transformacional propuesta por James MacGregor Burns, Kenneth Leith Wood, y Bernard M. Bass. Por este motivo, se plantea que la institución educativa debe promover diferentes experiencias innovadoras altamente eficaces reales, auténticas y útiles. Se trata que el equipo directivo y los docentes sean capaces de usar un abanico de habilidades de liderazgo, según sus propósitos.

Nuestra investigación fue realizada en un colegio de gestión pública del centro poblado de Imacita, distrito de Imaza con más de cuarenta años de existencia institucional, La inestabilidad en la permanencia de las autoridades educativas y docentes, estaría ocasionándose debido a las influencias de orden político en la administración. Frente a esta situación, la continuidad en el tiempo, de algunos docentes, influenciaría de manera importante en el desarrollo de la identidad y de la cultura organizacional. Si bien todas las organizaciones necesitan renovarse y re estructurarse continuamente debido a los cambios vertiginosos e incesantes de la realidad, los colegios estatales no podrían ser la excepción. Es prioritario fijar la atención en el liderazgo directivo y docente, que cobraría importancia en los propósitos de re estructuración de la escuela como organización educativa que aprende.

Por lo tanto, para el desarrollo del presente estudio se planteó el siguiente **problema**: Se observa en el proceso de desarrollo del liderazgo pedagógico y la gestión directiva, que los directivo y docentes de Educación Secundaria de la I.E. “ALBERTO ACOSTA HERRERA”, distrito de IMAZA, provincia de BAGUA, región

AMAZONAS, muestran escaso nivel de las condiciones pedagógicas favorable en el desempeño del docente, hecho que se manifiesta en:

- Deficiente influencia idealizada para el logro de las metas institucionales y de aprendizaje de los estudiantes.
- Deficiente capacitación a los directivos y docentes
- Escasa uniformidad de aplicación de estrategias y técnicas pedagógicas.
- Escasa contextualización intercultural bilingüe de las programaciones curriculares
- Una gestión escolar homogénea con prácticas rutinarias de enseñanza, centrada en lo administrativo y desligada de los aprendizajes.
- Imposibilidad para sistematizar experiencias educativas.
- Desmotivación por el logro de la visión compartida institucional.
- Escasa estimulación intelectual.
- Instrumentos de gestión de cumplimiento, poco funcionales.
- Mínima atención a las necesidades individuales pedagógicas y de recursos didácticos.

En consecuencia, el **objeto de estudio** es, el proceso Liderazgo pedagógico y gestión directiva de la I. E. Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado de Imacita, distrito de Imaza, provincia de Bagua – región AMAZONAS, y el **campo de acción**, es el proceso de elaboración y validación de las Estrategias en administración educativa, con la finalidad de mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en los directivo y plana docente en la I. E. Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado de Imacita, distrito de Imaza, provincia de Bagua – región AMAZONAS.

El **Objetivo general** es, elaborar y validar estrategias en administración educativa basada en la teoría de liderazgo transformacional para superar las deficiencias en el liderazgo pedagógico, gestión directiva en la institución educativa “Alberto Acosta Herrera” distrito de Imaza, provincia de Bagua, región Amazonas. Así desde esta perspectiva la **Hipótesis** a defender es: **Si**, se elabora y propone estrategias en administración educativa, basadas en la teoría de liderazgo transformacional propuesta por James MacGregor Burns, Kenneth

Leithwood, y Bernard M. Bass, entonces se contribuirá a disminuir las deficiencias en el liderazgo pedagógico y la gestión directiva, en la I.E. Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, del centro poblado de Imacita, distrito de Imaza, provincia de Bagua – región AMAZONAS.

Los **Objetivos específicos**, fueron: 1. Diagnosticar la realidad problemática de la gestión institucional y pedagógica 2. Elaborar el modelo teórico de estrategias en administración educativa, mediante consulta de fuentes bibliográficas y electrónicas. 3. Diseñar el modelo de estrategias en administración educativa basadas en la teoría de liderazgo transformacional para desarrollar competencias. 4. Validar la propuesta de solución al problema, mediante la técnica de juicio de expertos.

Para su comprensión y lectura, la presente tesis está estructurada en tres capítulos: **el primer capítulo** describe antecedentes históricos donde se desarrolla la investigación partiendo del nivel local, distrital, provincial, en la región, AMAZONAS así mismo muestra cómo surge el problema, de la misma manera presenta sus características y como se manifiesta, para finalmente presentar la metodología usada en la ejecución del trabajo.

**En el segundo capítulo**, referido al marco teórico de la investigación, se ha realizado una revisión de información vinculada a los antecedentes de liderazgo, pedagógico y gestión directiva y luego se detalla las bases conceptuales especialmente sobre el liderazgo transformacional y sus dimensiones, para poder entender mejor el estudio. Es oportuno señalar que la bibliografía referida al liderazgo transformacional es abundante en el ámbito empresarial, sin embargo, en el contexto educativo es escasa, por lo que la existente es una adaptación considerando que en los últimos tiempos la escuela es considerada como una empresa y el director un gerente de la misma, para finalmente definir algunos términos claves utilizados en el presente estudio.

**En el tercer capítulo**, se analiza el resultado facto perceptible que se obtuvo a través de la encuesta aplicada al Director, coordinadores pedagógicos y docentes en este capítulo se explica cómo ha sido el procesamiento de la información obtenida a través de la aplicación de los respectivos instrumentos;

asimismo se presenta la propuesta estratégica consistente en un taller de capacitación que pretende resolver el problema. Además, se presentan las conclusiones a que se arriba, pero considerando que hay aspectos que no se abordaron se procedió a elaborar una serie de recomendaciones que deben tomarse en cuenta para posteriores trabajos de investigación.

Por último, creemos que es importante distinguir teóricamente que liderar es diferente de gestionar. Gestionar tiene que ver con mantener ciertas operaciones y rutinas al interior de la organización, mientras que liderar va más allá e implica reconsiderar las opciones presentes y plantearse la posibilidad de introducir cambios que promuevan a mejora (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009).

LOS AUTORES

# **CAPÍTULO I**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTIÓN EN RELACIÓN CON EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DIRECTIVA EN EL NIVEL SECUNDARIO.**

## **1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**

El presente trabajo se desarrolló en la Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera”, está ubicada en la Av. Imaza



N° 100, Centro Poblado Imacita, distrito Imaza, provincia Bagua, región Amazonas; limita por el norte con la parcela N° 29 del Centro de Servicios Imacita, en una longitud de 440 m; por el sur con la parcela N° 28 de propiedad del señor Florentino Masías Yamuca, en una longitud de 318 m; por el este con la quebrada Kayamas, en una longitud de 450 m y por el oeste con la carretera de empalme Mesones Muro Imacita, en una longitud de 155 m.

### 1.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PROVINCIA DE BAGUA

La **provincia de Bagua** es una de las siete provincias que conforman la región Amazonas en el Perú. Está ubicada en la parte septentrional del país y su capital, Bagua se encuentra en el valle del bajo Utcubamba. Según los documentos históricos del siglo XVI indican que la etimología de la dicción Bagua proviene de un grupo étnico que supuso que Bagua se llama así porque en esta llanura crecían plantas de guaba, otros pretendían que Bagua devendría del vocablo "bagual", hay algunos que suponían que Bagua poseía un origen en el idioma castellano y lo vinculaban con "valle rodeado de agua", hay otros que afirmaban que Bagua devendría del vocablo **aguaruna** "wawa", alguna vez se planteó en una revista local que Bagua tendría un supuesto origen chino, en otra ocasión se registró en las actas del Instituto Nacional de Cultura (Hoy Ministerio de Cultura) que Bagua era voz onomatopéyica que derivaba de "aua" y finalmente una de las más recientes es que Bagua derivaría del adjetivo "vago".

La provincia de Bagua es una provincia del norte del Perú, situada en la parte oeste del departamento de Amazonas y limita con las siguientes entidades:

Por el Norte : con la provincia de Condorcanqui

Por el Noroeste : Ecuador

Por el Este y Noreste: con la provincia de Condorcanqui

Por el Sur y Sureste: con la provincia de Utcubamba

Por el Oeste : con la provincia de Jaén y la provincia de San Ignacio (Cajamarca)

La provincia de Bagua se divide en seis (6) distritos.

<b>Distrito</b>	<b>Capital</b>	<b>Creación</b>	<b>Altura capital</b>
Bagua	Bagua	1 de septiembre de 1941	420 m.s.n.m.
La Peca	La Peca	5 de febrero de 1861	552 m.s.n.m.
Aramango	Aramango	28 de diciembre de 1961	531 m.s.n.m.
Copallin	Copallin	26 de diciembre de 1870	700 m.s.n.m.
El Parco	El Parco	1 de septiembre de 1941	597 m.s.n.m.
Imaza	Chiriaco	25 de mayo de 1984	347 m.s.n.m.



Mapa de la provincia de Bagua y sus distritos

## CONTEXTO SOCIOCULTURAL DE LA PROVINCIA DE BAGUA.

La provincia de Bagua presenta un gran potencial turístico que genera ingresos económicos a la población dentro de ello se tiene:

- Cataratas mellizas de Durand (Imaza), Catarata Numparket (Aramango), Catarata Chinin (Aramango): La catarata Chinin o más conocida por los bagüinos como Tsuntsuntsa, es una caída de agua de aproximadamente 40 metros. Laguna El Porvenir (Aramango): Se ubica al norte de la ciudad de Bagua al centro poblado de El Porvenir, cerca de 80 m. de profundidad. Cavernas Cambiopitec (Copallín): Ubicadas a 1335 m.s.n.m. y a una distancia de 25 Kilómetros desde la ciudad de Bagua, en este lugar se observan dos cavernas, la primera con una profundidad de 123 metros a misma que se ubica a unos 10 metros arriba del sendero que nos conduce.

La segunda es la más profunda llegando a superar los 300 metros, aquí se puede observar simpáticas formaciones de estalagmitas y estalactitas, de características secas. Catarata San José (Copallín): presenta una altura aproximada de 50 metros. Cavernas La Palma (Copallín). Complejo turístico Rentema (Bagua). Museo Susana Meneses (Bagua). Museo INC Bagua (Bagua), Comunidad nativa Wawás (Imaza): Puerto Imacita (Imaza): Puerto Imacita, se ubica a 116 km de la ciudad de Bagua, es un importante puerto comercial, entre el margen derecho del río marañón y el sector Tuyagkuwas, en la margen izquierda. Desde este sitio se considera navegable al río Marañón, y desde aquí se puede viajar en deslizaderos, peque peques, o lanchas hacia Santa María de Nieva en Condorcanqui, o el río Cenepa, viviendo una gran aventura disfrutando de la flora y fauna. Caverna de Churuyacu: (La Peca). Cañón El Arenal: (La Peca.) habita en el lugar el ave nacional del Perú (el gallito de las rocas) Copallín, de la misma manera que el mono choro cola amarilla (único mono endémico del Perú y en peligro de extinción). y Árbol de la quina: (La Peca y Copallín) crece el mayor símbolo vegetal.

**Los personajes más resaltantes por sus aportes se destacan:**

- La arqueóloga Ruth Shady fue declarada Hija Predilecta de la Provincia de Bagua). Mediante Resolución de Alcaldía N° 701-2015-MPB-A. (\*Callao, Perú, 29 de diciembre de 1946), descubrió de la Cultura Bagua dándole una profundidad cronológica de 1300 a 200 a. C. Sus investigaciones indican que los hombres de la cultura Bagua eran expertos ceramistas, agricultores, pescadores y cazadores; Bagua fue un lugar de encuentro donde convergían gentes venidas de floresta, del litoral y de la sierra a intercambiar sus productos. Ruth Shady se graduó de bachiller en arqueología con la tesis denominada "Bagua una secuencia del periodo formativo en la cuenca inferior del Utcubamba" (1971).

- **Diego Palomino:** nació en Jaén (España). El 17 de abril de 1549 , exploró el valle de Bagua.
- **Evaristo Rojas Julca:** Nació en Bellavista (Jaén), fue jefe de Bandoleros, comisario de Jaén y primer alcalde provincial de Bagua
- **Manuel Antonio Mesones Muro:** (\*Ferreñafe, 1862 - Chiclayo, 1930), El 18 de mayo de 1902 Mesones acompañado por el etnólogo Enrique Bruning y el ingeniero Habich parten al encuentro del Marañón, demuestran que el Manseriche es navegable y descubren el abra de Porculla o cuello de Tulte.
- **Alfredo Torero Fernández de Córdoba:** (\*Huacho el 10 de setiembre de 1930 - murió Valencia, 19 de junio de 2004, hizo conocido la existencia del idioma Bagua en los ámbitos académicos nacionales e internacionales.



## **Artesanía de la provincia de Bagua.**

Desde hace muchos años se viene utilizando la Cerma (crescentia cujete) para recrear diferentes especímenes de la flora actual y pasada de la región.

Entre tanto en las comunidades nativas realizan con semillas distintos abalorios. En huairuro se emplea preferentemente su semilla de las que se realiza collares, pulseras, bolsos, cortinas, etc.

Nuestra provincia cuenta con una Escuela de Formación Artística (ESFA), sería conveniente que esta institución fomente la artesanía a nivel de organizaciones de base.



## **Su religión San Juan Bautista, patrono de la provincia de Bagua**

Desde la época del virreinato se difundió la fe católica por los conquistadores, hoy profesada por la mayoría de la población. Actualmente el obispo de Chachapoyas, Emiliano Antonio Cisneros Martínez, tiene bajo su jurisdicción religiosa a Bagua, mientras que párroco local es el párroco. Magno Villacrés Vallejo y el acólito principal, Luciano Avendaño Romero.

Los fundadores de la ciudad de Bagua eligieron como santo patrón a San Pedro, pero con la llegada de la carretera en 1945, arribaron a la provincia colonos de la sierra de Cajamarca (Chota, Cutervo, Celendín, Santa Cruz) que eligieron en 1946 como santo patrono a San Juan Bautista.

Actualmente las autoridades la provincia de Bagua elegidas a través del voto popular.

- LUIS URBANO CERDAN ABANTO. Consejero Regional de Bagua (Movimiento Político Sentimiento Amazonense). Consejeros regionales 2015-2018: Prof. MILAGRITOS LILIANA ZURITA MEJIA. Consejero Regional de Bagua (Unidad y Democracia por Amazonas). Municipales: Alcalde de Bagua (2015–2018).
- Alcalde: William Nolberto Segura Vargas, del Movimiento Sentimiento Amazonense Regional.
- Regidores: Cristóbal Silva Fernández, Henry Tuesta Cieza, Manuel Elvis Chugna Veliz, Evileny Rivera Viton, Hugo Consejeros regionales Barrantes Hurtado, Héctor Heredia Pachamora, Walter Augusto Girón Varona, Bagner Alejandro Delgado Cubas, y Adalberto Calle Manchay.

#### **1.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL DISTRITO DE IMAZA.**

El distrito de Imaza pertenece a la provincia de Bagua Imaza se creó por ley 23838 del 25 de mayo de 1981 en el gobierno del Arquitecto Fernando Belaunde Terry, su Capital es Chiriaco y pertenece a la región Amazonas, el Distrito posee una extensión de 4,686 km<sup>2</sup>, su altitud es de 150m.sn.m, constituye el 20.6% del territorio del Alto Marañón, el 69% de su población es indígena, en zona urbana el 11.65% en zona rural 88.35% el sistema básico es casi inexistente; el 89.6% de las viviendas no cuenta con abastecimiento de agua potable y se utiliza el agua de acequias, ríos o manantiales. Por otro lado, el 94.6% no tiene servicios de eliminación de excretas conectadas a la red pública, cuenta con una población estimada, 31,423 habitantes. En la actualidad su alcalde es Lic. Otoniel Danducho Akintui, y consta de los siguientes centros poblados: Nazaret, Tuyankuwas, Chikais, Chipec, Túpac I, Imacita. Además, tiene 128 comunidades nativas, sus límites son:

- ❖ Por el norte : con el distrito del Cenepa
- ❖ Por el sur : con el distrito del Aramango
- ❖ Por el este : con la provincia de Condorcanqui
- ❖ Por el oeste : con la provincia de San Ignacio



El distrito de Imaza presenta ríos afluentes como: el Río Marañón, Wawico, Chikeis, kusu, Numpatkain, Shimutas, Imaza, río Chiariaco: Tuntungos, Shushug y Wawas.

## **CONTEXTO SOCIO CULTURAL DEL DISTRITO DE IMAZA**

*Las características de empleo del distrito de Imaza es dedicada a 82,4% a actividades agrícolas, 12,1% actividades de servicios y mayores de 25 años solo 59,3% a realizar actividades económicas. La población de Imaza representa una baja producción en actividades pecuarias de crianza: aves, porcinos, cuyes, ganado vacuno. Los Puerto de acopio de: plátano, madera, caña brava, cacao y café son: Imacita, Chiriaco, Tsamora, Puerto Pacuy y Jayeis.*

**Las instituciones educativas del ámbito de Imaza tenemos:** 11 centros Iniciales, 44 PRONOI I, 104 Centros Iniciales (bilingües) (25 hispanohablantes), 14 centros iniciales, 3,9 % Inicial, 73,4 % primaria 22,7 % secundaria, Centros ocupacionales I.S.T.P. Tsamajain (Chiriaco), Yumigkus y Nazaret.

Aspectos Familiares en la zona es de 3 a 4 hijos por familia (awajun) jibaros y Padres poligámicos (hasta 10 hijos).

Desde el punto de vista jerárquico, la Iglesia Católica forma parte de la Diócesis de Chachapoyas. Además, una gran cantidad de población profesan las religiones: Nazarenos, Bautistas, Peregrinos, asambleas de Dios, Adventistas Israelitas, Testigos de Jehová, etc.

Su vestimenta Típica consiste en lo siguiente: Los hombres el Itapac, especie de falda hecho de algodón; Corona o tawa, hecho de pluma de aves. Las mujeres; el Buchak, vestido que cubre desde el cuello a los tobillos; Tiene un hombro descubierto, generalmente de color rojo.

Se utiliza Instrumentos como: Quena, pinkui, tambor pequeño, manguare (se usa como alarma). En danzas: Los hombres y mujeres



danzan por separado, no existe danza mixta. Estas están relacionadas con el trabajo, amistad y otras labores. Los Cantos: El anem nakubo; infunde valor al que va de cacería; el icano, dirigido a los seres de la naturaleza para pedirles ayuda.

En turismo se cuenta con:

**La catarata Nazaret**, ubicada en la comunidad nativa de Nazaret a 101 km de la ciudad de Bagua, al este a 2 horas de camino, a 315 m.s.n.m.; es una hermosa caída de 18 metros, de aguas claras, de una temperatura aproximada de 20°C, donde podemos disfrutar de un acogedor y placentero descanso, disfrutar sus aguas es posible también disfrutar en el recorrido de la belleza de la selva, su flora y fauna.

**La comunidad nativa Wawas**, ubicada a 89 kilómetros de la ciudad de Bagua, a 387 m.s.n.m.; es muy pintoresca por sus alrededores es bañado por una simpática quebrada, que ellos mismos llaman quebrada de Wawas; es una hermosa comunidad donde su población convive en armonía perfecta con la naturaleza, aquí podremos disfrutar de la hospitalidad de sus pobladores siempre atentos a enseñarnos sus importantes costumbres y tradiciones; resalta en su entorno la diversidad de flora y fauna, que permite al visitante llevarse una hermosa experiencia, en la práctica del turismo vivencial.

**El Puerto Imacita**, ubicada a 116 km de la ciudad de Bagua, es un importante puerto comercial, en la margen derecha del río marañón. Desde este sitio se considera navegable al río Marañón, y desde aquí se puede viajar en deslizaderos, peque peques, o botes hacia Santa María de Nieva, Cenepa y Santiago, viviendo una gran aventura disfrutando la flora y fauna.



[https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Imaza](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Imaza)

### **1.1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CENTRO POBLADO DE IMACITA.**

El pueblo de Imacita apareció como sede del Centro de Servicios del programa de Colonización Nuevo Nazaret, (Alto Marañón), éste acogedor pueblo fue fundado el 9 de octubre de 1966; la Unidad Militar de Asentamiento Rural N° 01 (UMAR 01); asistía a colonos y licenciados cuando salían de baja del servicio militar se les entregaba una parcela o lotes de terrenos y les construía su vivienda.

Desde sus inicios contó con un Agente Municipal siendo el primero el Ing. Agrónomo Oscar Cotrina Carranza; además contó con una autoridad política y su primer Teniente Gobernador fue el Sr. Lorenzo Mayanga Nunura, con el tiempo, el pueblo de Imacita ascendió de categoría, convirtiéndose en la primera Municipalidad Delegada de la región Amazonas en el año 1984; siendo su primera Alcaldesa la señora Marcia veneranda Rodríguez Córdova; luego se creó el juzgado de Paz, siendo su primer Juez el Veterinario Elio Marcial Álvarez Sánchez. En el año 2001, cambió de categoría a Centro Poblado Imacita.

#### **1.1.4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Al crearse la colonización Nueva Nazaret el año 1964, durante el gobierno del Arquitecto Fernando Belaúnde Terry, surgió la necesidad de contar con una Institución donde continuar estudios, en el año 1965 fue que el profesor Alberto Acosta Herrera sintió de cerca la magnitud del problema y pensó en crear una Escuela; se proyectó al logro de tal meta realizando el estudio de factibilidad, estando próximo a lograr su objetivo en instancias en que se dirigía a la ciudad de Lima para ultimar los trámites de cesión del terreno, falleció en un accidente automovilístico cerca de la ciudad de Trujillo en el año 1965.

- Mediante R.S. No.- 1459 de fecha 14 de diciembre de 1966 en base a las gestiones realizadas por el extinto profesor, se crea la GRANJA ESCUELA COMUNITARIA “ALBERTO ACOSTA HERRERA”.
- De acuerdo a la política Educativa, en el año 1970 se convierte en CENTRO DE EDUCACION BASICA LABORAL “ALBERTO ACOSTA HERRERA”.
- El 28 de diciembre de 1973, el Teniente Coronel E. P. Gerardo Grosso Rodríguez Jefe del Batallón de Ingeniería Morro Solar No.- 01, gestionó la creación de un colegio secundario; es así que el 01 de abril de 1974 se creó una sección de Primer Grado de Educación Secundaria Común anexo del colegio “MANUEL ANTONIO MESONES MURO” de Bagua con R. D. Z No.- 0124 del 28 de febrero de 1974.

- El 03 de noviembre del año 2014, según R. D. N° 002129 – 2014 – ED – UGEL B, se integran las Instituciones Educativas: Inicial N° 216, Primaria N° 16209 y secundaria “Alberto Acosta Herrera” de Imacita, bajo la denominación: INSTITUCIÓN EDUCATIVA INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA”; con el objetivo de dotarles de Infraestructura moderna, Implementación adecuada y Fortalecimiento de capacidades a todos los actores; auspiciado por el Fondo binacional para paz y desarrollo Perú Ecuador.

### **MISIÓN.**

La Institución Educativa Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del centro poblado de Imacita, Brinda a la comunidad educativa Albertina una educación intercultural centrada en un enfoque por competencias con: identidad, cultura ecológica, innovación, liderazgo, comunicación horizontal, relaciones humanas favorables; respetando las individualidades, el contexto social y cultivando valores; que nos permitan una gestión eficiente y eficaz; que garantiza la inserción proactiva y convivencia en el mundo globalizado.

### **VISIÓN**

La Institución Educativa Integrada Intercultural Bilingüe “ALBERTO ACOSTA HERRERA” de Imacita, aspira formar líderes con base científica, calidad humana e intercultural, en sus dimensiones: emocional, cognitiva, espiritual y ecológica que les permita ser competentes, para enfrentar y resolver situaciones problemáticas dirigidas a la transformación de su realidad en busca de la paz y de una sociedad justa, solidaria y equitativa.

### **1.2. SURGIMIENTO DEL PROBLEMA**

Según el Prof. Hugo Landolfi. Comprender en profundidad las raíces etimológicas del término “líder”, nos ayudará a adentrarnos en la comprensión de uno de sus significados más interesantes referidos a nuestro estudio. Existen dos orientaciones etimológicas con respecto al término que nos ocupa. El primero de ellos, más débil y discutido,

corresponde a la etimología proveniente de la lengua latina. La segunda, tal vez la más aceptada, asumida por la Real Academia Española, corresponde a la consideración de la palabra líder como un anglicismo

**Desde la etimología latina.** La palabra “líder” podría encontrar su origen —recordemos que este origen es discutido— en la partícula “lid”, que proviene del latín lis-litis (nominativo y genitivo latino, respectivamente).

Su significación original en la lengua latina es: disputa, querella o proceso.

De esta manera y según su etimología, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querella, disputa o proceso. Este significado es verdaderamente interesante pues, coloca al líder, no como alguien con una postura pasiva frente a la realidad, sino como alguien que tiene una postura activa de disputa mediante la cual, se supone, quiere cambiar algo de su entorno inmediato. Disputar, de cualquier modo, no necesariamente ha de significar pelea o riña, el cual es el sentido semántico más extendido en nuestros días. Si nos remitimos también a la etimología de esta palabra, encontramos dos partículas latinas de las cuales proviene. La primera, dis, significa separar o separadamente. La segunda, puto o putare, es un verbo latino que significa podar o limpiar. De este modo, una disputa es un proceso mediante el cual se separan o distinguen elementos de algo para limpiarlos o podarlos, para remover sus partes malas y nocivas. Si forzamos una aplicación de este sentido al liderazgo, el líder será, entonces, quien tendrá la claridad para separar o analizar algo en sus elementos constitutivos, de tal manera de separar los elementos nocivos que no sirven e impiden su crecimiento sintetizando, entonces podemos decir que la palabra líder significa etimológicamente: actuar de manera tal de tener cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, de tal manera de remover de ellas las que no son convenientes para su crecimiento y desarrollo, produciendo por este procedimiento cierta queja o dolor. En el líder, entonces, encontramos algunas notas características que pueden seguirse de su significado etimológico. El líder es el que ve, según cierta claridad mental e intelectual, lo que es disfuncional, incorrecto o inadecuado en algunas de las partes constitutivas de algo o de alguien. Este algo o alguien puede ser una persona, un

proceso o una cosa. El líder, además de verlo, lo separa, lo quita y lo poda. De esta manera y según este modo de entender, el líder es el que remueve aquellas partes de las cosas, de las personas o de los procesos que les impiden crecer, desarrollarse y ser genuina y plenamente lo que son o aspiran a ser, en forma natural. El líder es un curador de personas y de cosas que no funcionan bien, ya que puede vislumbrar en las mismas lo que les impide progresar, y les ayuda a removerlo, no sin cierto dolor que puede producir quejas.

Uno de los aspectos más interesantes que surge de este estudio de la palabra que nos ocupa, nos orienta a que el líder ha de poseer una cierta capacidad intelectual especialmente desarrollada pues, para poder vislumbrar lo que ha de ser quitado, removido o podado de algo o de alguien, debe ser un experto conocedor de la naturaleza de ese algo o ese alguien. En el caso del liderazgo, al tratar con personas humanas, el líder debe ser un conocedor profundo de la realidad y naturaleza del ser humano. Aquí tenemos otra justificación de la razón de ser de dicha explicación. El líder debe ser un experto de todo lo que se encuentre relacionado con la naturaleza humana pues, ciertamente, debe liderar a personas humanas. Es con ellas, en el fragor del equipo, que puede lograr las visiones colectivas por él propuestas.

Por cierto, uno de los aspectos más nocivos y perjudiciales que se observan en las organizaciones de nuestros días, es el hallazgo de supuestos líderes —falsos líderes en realidad— que conocen poco y nada de la naturaleza humana. Ni siquiera, lamentablemente, se conocen así mismos, y aun así quieren liderar a otros. Se manejan torpemente como un elefante en un bazar, rompiendo y destruyendo elementos muy valiosos a cada paso. El líder genuino y auténtico debe ser un estudioso constante de la naturaleza humana, pero no solamente desde alguna de sus dimensiones, lo cual conducirá necesariamente a un reduccionismo, sino del conjunto de ellas.

El líder debe ser un experto conocedor de la corporeidad del ser humano, de sus aspectos psíquicos y emocionales, de su estrato mental e intelectual y, por último, debe ser un experto en espiritualidad. Ya se dará cuenta el lector el por qué el liderazgo fracasa constantemente en nuestros días. Vive el constante drama de aspirar a liderar a seres humanos, pero no los es esencia y profundidad. No sabe qué son.

**Desde la etimología sajona.** Si consideramos a la palabra líder como derivando del inglés leader, la cuál es la acepción que toma, como dijimos, la Real Academia Española, debemos remontarnos a la consideración etimológica de dicha palabra. **Leader** significa, en su carácter verbal y en términos generales, guiar por un camino, servir como indicador de ruta y ser un canal o conductor para algo, entre otras acepciones.

Su etimología proviene del inglés medio leden, que a su vez proviene del inglés antiguo laeden, que a su vez encuentra su raíz en el indoeuropeo leit. Si profundizamos un poco más, podemos verificar que el término leader aparece alrededor del año 1300 mediante el vocablo ladere, que se forma con el vocablo ya mencionado leden, proveniente del inglés medio, sumado a la partícula –er, que designa a una persona o cosa que realiza la acción del verbo. Leden aparece por primera vez alrededor del año 1125 proviniendo del inglés antiguo ya mencionado laeden, que significa acto de ir con alguien. Finalmente se llega al indoeuropeo leit, significando avanzar o ir hacia delante.

La palabra guía proviene de una antigua raíz indoeuropea llamada weid, que significa ver. Este ver no es solo superficial sino profundo y contemplativo, ya que quien guía por cualquier camino de que se trate debe conocer con máximo detalle los menesteres y secretos del mismo. El guía es el que contempla y conoce en profundidad el camino, lo muestra, y ayuda a recorrerlo.

**El líder es como un jardinero podador y guía de personas**

Es menester remarcar aquí que las dos líneas etimológicas estudiadas,

la latina y la sajona, llegan a una idea bastante común y similar de lo que es el liderazgo. Desde el latín decíamos que al líder le corresponde actuar de manera tal de tener cierta lucidez para separar y distinguir las partes constitutivas de algo o de alguien, de tal manera de remover de ellas las que no son convenientes para su crecimiento y desarrollo, produciendo por este procedimiento cierta queja o dolor. Desde la etimología sajona, proveniente del inglés, decíamos que al líder le corresponde el acto de guiar para avanzar e ir para adelante.

Todo este estudio etimológico antedicho nos lleva a plantear la metáfora de comprender al líder como una especie de jardinero que se ocupa de podar todo aquello que en las personas impide su crecimiento. Una vez hecho esto les ayuda a crecer y a desarrollarse, alcanzando el máximo de potencial de que es posible. Aquí aparece por primera vez uno de los sentidos más profundos de la esencial del liderazgo: el servicio que una de las características esenciales del líder es ponerse al servicio de sus liderados. Para ello, como dijimos y lo volvemos a repetir por su capital importancia, ha de ser un experto conocedor de la naturaleza humana para saber efectivamente qué es lo que le ayuda a desarrollarse y qué se lo impide, cuáles son sus objetivos propios y la finalidad de sus vidas. El líder no puede desconocer cuál es el sentido último de la vida del ser humano. De este modo, profundizando la necesidad de que el líder, como dijimos, se ha de encontrar al servicio del desarrollo de sus liderados, ayudando a los mismos a remover o cambiar aquellos aspectos de sí mismos que le impiden crecer y perfeccionarse, y una vez hecho esto, guiándolos, como quiere la etimología sajona, a sus más grandes destinos de grandeza.

### **LIDERAZGO PEDAGÓGICO.**

El liderazgo pedagógico parece el punto de llegada del liderazgo instruccional. Se plantea como una visión más amplia del desarrollo del aprendizaje, una perspectiva ecológica en la que se incluye a más sujetos que los estudiantes y más asuntos que los resultados del alumnado y de la enseñanza. Se relacionan aprendizaje con organización, profesionalidad y liderazgo (MacBeath y Townsend, 2011).



El liderazgo pedagógico, para el aprendizaje– es una denominación con la que se intenta señalar que los directivos, además de trabajar sobre cómo mejorar los resultados de los alumnos, impulsando el desempeño de todos los miembros del centro educativo, especialmente el de los profesores, se involucran directamente en las tareas necesarias para esta mejora. Por esa razón, requieren un profundo conocimiento del aprendizaje y del contexto (Mulford, 2010).

En los estudios del liderazgo pedagógico se diferencia el liderazgo de los directivos del de la comunidad escolar, y se insiste en que los primeros tienen que compartir liderazgo con los docentes (Bolívar, López y Murillo, 2013). Se plantea no dejar la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el trabajo individual de profesores motivados por las mejoras educativas, sino que, más bien, lo eficaz y sostenible a lo largo del tiempo es trabajar en colaboración, compartiendo en la organización educativa unas metas y una comprensión de qué es y cómo se proyecta la educación de calidad.

El directivo debe promover una nueva profesionalidad docente que integre el desarrollo de cada profesor y el desarrollo colegiado. El líder, entonces, provee dirección y ejerce influencia para crear las condiciones en las que sea posible trabajar bien la enseñanza y lograr un buen aprendizaje.

Pensamos que en la defensa del liderazgo pedagógico se está hablando de manera implícita de que el docente es también un líder, con el que se cuenta para impulsar las mejoras de las condiciones de la enseñanza y el aprendizaje, y participar de ellas, así como del desarrollo profesional

## **GESTIÓN**

Procede del latín “*Gestio*” que significa acción de llevar. Gestionar hace referencia a la acción humana y a la consecuencia de administrar, es decir, realizar acciones oportunas para alcanzar el logro en un proyecto o en una

propuesta. Al respecto afirma Cassaus, J. (1999) "La gestión es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura y la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos esperados de la organización."

**GESTIÓN DIRECTIVA.** Actualmente, la labor del gerente tiene como finalidad la excelencia de la organización, a través de herramientas, tal como las funciones que debe cumplir el personal directivo dentro de la institución educativa, para lograr la optimización a partir de la participación de todos sus miembros en el proceso educativo, con el propósito de alcanzar la calidad en los servicios prestados, lo cual constituye uno de los factores claves para una educación de excelencia.

De esa manera, la gestión del directivo puede considerarse como el conjunto de tareas que realiza el gerente dentro de la organización para el logro exitoso de los objetivos y metas propuestas, siendo también esenciales las habilidades del mismo para comunicarse con el personal a su cargo, de esta forma, establecer una comunicación adecuada entre sus miembros.

Por ello, la concepción de la nueva gerencia requiere de un directivo capaz de planificar, organizar, coordinar dirigir y controlar en atención a un trabajo en equipo, el cual conlleve a una mejor productividad del personal a través del ejercicio de las funciones inherentes a su rol en donde prevalezca la eficiencia, así como la eficacia para lograr una gerencia efectiva.

En ese marco de ideas, Chiavenato (2008:389) señala: "El gerente eficiente hace las cosas de manera correcta, resuelve problemas, cuida los recursos, cumple con su deber, reduce costos, utiliza alternativas creativas, optimiza el uso de los recursos".

Lo antes señalado permite inferir una gestión del directivo donde se evidencia su capacidad para actuar eficaz, eficientemente, lo cual se logra

con base en competencias, habilidades para dirigir con responsabilidad, buenas relaciones interpersonales apoyándose en la autoridad, así como en el compromiso con la institución.

Al respecto, Robbins et al (2009:51), expresan que "la gestión directiva es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". Visto de esa forma, la gestión del directivo debe basarse en la unificación de criterios con el fin de alcanzar los objetivos institucionales, generando satisfacciones tanto personales como colectivas dentro de la organización escolar, generando un mejoramiento del desempeño laboral del personal docente.

De igual manera, Koontz et al (2009:23) definen la gestión del directivo como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados". En otras palabras, señala la autora, implica el desarrollo de una gerencia efectiva, es decir, donde las actividades se efectúen seleccionando para ello los empleados más aptos para ello, estimulándolos para la realización adecuada de las mismas.

La gestión directiva en las organizaciones contemporáneas comienza a transitar por nuevos caminos que impone la globalización y obliga a ver la organización como un todo que entrega sus servicios a la comunidad, las tendencias organizacionales exigen nuevos modelos y herramientas que le permitan a la institución generar valores agregados y diferenciados. Al respecto, Senge, (1999) asegura que "la gestión directiva es una tarea colectiva que se construye mediante el entrenamiento y desarrollo de acciones capaces de evidenciar las potencialidades de las personas". Los pilares de la gestión directiva se proyectan desde: a) el trabajo en equipo, b) liderazgo, c) servicio, d) la transformación.

Revisando y analizando la administración, la gestión directiva, los procesos pedagógicos, el uso adecuado de los recursos educativos y las

cualidades de los docentes, también las estadísticas de logros de aprendizaje alcanzados 2015 en los estudiantes de la Institución Intercultural bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del turno de la mañana, escuchando las experiencias empíricas de los docentes y analizando las dificultades y tensiones que se presentan para desarrollar las actividades pedagógicas de los profesores, se llega a la conclusión que es imprescindible que se mejore la directiva y el liderazgo pedagógico y que se planifique desde la administración las estrategias más pertinentes para que la calidad de enseñanza sea más significativa, motivadora y al mismo tiempo genere una alta competitividad académica es por ello necesario proponer estrategias en administración educativa y fortalecer las capacidades sobre liderazgo pedagógico y la gestión directiva.

### **1.3. CARACTERIZACIÓN Y MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA.**

Los desafíos y prioridades del desarrollo para el Perú se enmarcan en un contexto de gran crecimiento económico principalmente a nivel de indicadores macroeconómicos. Sin embargo, temas centrales para el desarrollo del país como son salud, educación y la disminución de la pobreza forman parte de los problemas sociales más importantes a enfrentar. El cambio más importante en el sector educación de los últimos años se dio a partir de la promulgación de la Ley General de Educación (Ley N° 28044, 2003) y su reglamentación (MED, 2005).

Esta Ley fue elaborada en el marco de cambios políticos y económicos que se dan en el Perú a partir del año 2001 y que se expresan no solo en un sostenido crecimiento económico, sino también, en el desarrollo de políticas de descentralización y el compromiso de las diferentes fuerzas políticas expresado en el Acuerdo Nacional (2002). El año 2002 es un hito importante al respecto con la promulgación de la Ley de Bases de la Descentralización (Ley N° 27783, 2002), la Ley de Demarcación y Organización Territorial (Ley N° 27795, 2002) y Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley N°27867, 2002). Ese mismo año, se firma el Acuerdo Nacional con la participación de organizaciones políticas, religiosas, de sociedad civil y del Gobierno estableciendo así un compromiso al año 2021 en la ejecución de políticas de Estado orientadas al lograr cuatro objetivos fundamentales:

- Consolidar la Democracia y Estado de Derecho.
- Promover la Equidad y Justicia Social.
- Mejorar la competitividad del País.
- Lograr un Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado.

A pesar de estos acuerdos y lineamientos de política, como lo expresa el Informe de Desarrollo Humano del Perú (PNUD, 2009, p. 149) “...el Perú es todavía una sociedad con enormes brechas en el acceso a lo más básico para el desarrollo humano”. Los avances en mejorar las condiciones básicas para el desarrollo humano, principalmente, la presencia del Estado y los servicios básicos que debe brindar a todos sus ciudadanos en educación, salud, acceso a servicios de agua y desagüe, sigue siendo excluyente para las poblaciones más pobres.

La tasa de analfabetismo en el Perú es de 7.1% correspondiente a la población mayor de 15 años que no sabe leer y escribir (INEI, 2008). De los 1.36 millones de habitantes analfabetos, la mayor proporción se concentra en las personas mayores de 40 años (4.6%) y es tres veces más la población analfabeta mujer.

El crecimiento económico del Perú en los últimos cinco años ha sido positivo con una tasa promedio de 7.7% (BCR, 2009). Para el año 2009, este crecimiento se desaceleró producto de la crisis económica mundial con un crecimiento de 0.9%. En la Tabla 8 se presenta el PBI, el PBI per cápita, la inflación y la balanza comercial para los últimos 10 años

Las prioridades nacionales de desarrollo del Perú están establecidas en tres documentos: el Acuerdo Nacional, la Carta Social impulsada por la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza y el Decreto Supremo 027-2007-PCM sobre la definición y establecimiento de las Políticas Nacional. El Perú en los últimos años, gracias a un crecimiento económico sostenido, ha logrado avances en la lucha contra la pobreza. Se ha logrado disminuir la pobreza total y extrema, sin embargo, existen aún numerosos desafíos en términos de equidad. Persisten

los problemas de acceso a los servicios básicos como agua, electricidad, salud y educación de calidad, así como mejoras en tanto en temas laborales (seguro de salud, mejoras salariales, etc.). Las Políticas Nacionales planteadas en el Acuerdo Nacional y la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza sistematizan estos desafíos y marcan la ruta para los siguientes años. Está orientada a combatir la pobreza, la desigualdad y mejorar las condiciones de vida de la población, especialmente en zonas rurales, en donde la brecha es más amplia en todos los aspectos. Parte importante de este proceso radica en la política de descentralización y empoderamiento de la Regiones. Sin embargo, las reformas necesarias en el Estado con el fin de ser más eficiente es una de las principales dificultades.

En cuanto al sector Educación, si bien la cobertura de primaria es casi universal, el reto pendiente es lograr el 100% de cobertura, así como aumentar las coberturas de educación inicial y secundaria y continuar con el trabajo contra el analfabetismo. Asimismo, la gran tarea pendiente ante la mejora de los indicadores básicos de la educación es la mejora de la calidad educativa. Para ello, es necesario continuar con los acuerdos establecidos en el Proyecto Educativo Nacional. El tema principal es sin duda el mejoramiento de la calidad educativa en general y el trabajo con poblaciones rurales y con mayor incidencia de pobreza, Esto coincide con lo expresado en capítulos anteriores. Es por ello, que el énfasis de trabajo está en un enfoque de Educación Intercultural Bilingüe y en la gestión educativa. Sin embargo, el trabajo se centra principalmente en educación primaria, dejando de lado completamente la educación secundaria y atendiendo en menor medida el analfabetismo. Estos dos temas, resultan entonces, necesidades de atención importante a tomar en cuenta en los capítulos posteriores. Otro aspecto importante a resaltar es el trabajo con los Gobiernos Regionales y Locales directamente. Lo cual muestra una tendencia a la descentralización. Este es el caso de UNICEF, USAID, AECI, ACDI y OEI.

El proyecto Educativo Regional (PER). Es un documento de gestión educativa y planificación del Gobierno Regional Amazonas que se constituya en la herramienta que impulse el desarrollo integral de la región. El PER Amazonas refleja expectativas de los ciudadanos de las siete provincias de nuestra región.

Después de tres años de trabajo y dialogo con padres estudiantes, autoridades, locales, instituciones públicas y privadas, organizaciones sociales de base y sociedad civil en general; podemos afirmar que Amazonas cuenta con un para los próximos quince años **documento de gestión orientador del accionar educativo**. En el contexto de la descentralización, el Proyecto Educativo Regional de Amazonas, se constituye en una exigencia histórica; el Gobierno regional y su sistema educativo regional, asume autónoma y democráticamente la responsabilidad de conducir la educación para: Lograr aprendizajes educativos en todos los niveles y modalidades educativas.

Una carrera magisterial debidamente revalorada, con maestros capacitados y actualizados continuamente, éticos, comprometidos e involucrados en la tarea pedagógica articulada al desarrollo local, regional y nacional.

La eficiencia y la eficacia institucional que se traducirá en educación como derecho ciudadano que exija calidad en la gestión y acceso a una educación competitiva

El PER Amazonas 2007-2021, prevé sus resultados en el corto, mediano y largo plazo, las políticas educativas se aplicarán progresivamente. Los gobiernos asumirán la responsabilidad de su implementación y ejecución oportuna, garantizando la gestión necesaria para su cumplimiento y evaluación en tanto, el PER a partir de su aprobación, se constituye en política de Estado.

Una capacidad harto descuidada es el arte de la comunicación y el respeto a la persona en sus derechos y obligaciones. Frecuentemente docentes y alumnos no son más que estadísticas y número de listas, y no personas que merecen un trato psicoafectivo respetuoso, hospitalario. Es también frecuente escuchar a directores culpabilizar a docentes por no querer cambiar o mejorar, pero no identifican en la calidad de su propio liderazgo, claves importantes que les animen a realizar cambios.

Mejorar la calidad de la gestión directiva de nuestros centros educativos es condición necesaria para poder avanzar en la calidad de nuestra educación.

## **LIDERAZGO PEDAGOGICO**

Si las escuelas están para proporcionar la mejor educación a su alumnado, a su servicio se subordina el ejercicio de la dirección escolar y del trabajo docente. En las últimas décadas, hemos ido pensando que, para eso, se precisa el ejercicio de un liderazgo pedagógico por el equipo directivo, al tiempo que los profesores no podrán hacerlo mejor si no cuentan con oportunidades para que puedan innovar, intercambiar experiencias y aprender juntos a hacerlo mejor. A su vez, este liderazgo no va unido a ocupar una posición formal en una cúspide, más bien la iniciativa e influencia está distribuida entre todos los miembros (liderazgo compartido) de la escuela. Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, frenaría que la escuela, como organización, aprenda a desarrollarse. Si queremos que el profesorado se implique y tenga un papel profesional en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos (Bolívar, 2011).

Por otra, se requiere configurar los centros escolares como comunidades de aprendizaje para el alumnado, como es obvio, pero para lograrlo, también para el propio profesorado. Liderazgo “pedagógico” es el que sitúa como brújula de su acción la mejora de los aprendizajes de los alumnos. La gestión administrativa y burocrática, que ocupa la mayor parte del tiempo habitual de los directivos, se subordina a la dirección pedagógica. Toda una tradición ha contribuido, por el contrario, a que quien asuma la dirección escolar tenga como funciones ser delegado de la administración y responsable del cumplimiento de la normativa (como propone ahora, en una vuelta al pasado, la LOMCE); cuando en los países mejor situados a nivel internacional, tiene un papel más profesional de liderazgo pedagógico. Si bien una cosa es dedicarse todo el día a asuntos de gestión, en otros muchos casos son complementarios: no puede haber buen liderazgo sin tener asegurada una buena gestión. El *Cuadro 1* acentúa las



diferencias, que son reales; pero cuando se tiene una visión y ejercicio de liderazgo una tarea de gestión.

<b>Cuadro 1: Gestión vs. Liderazgo pedagógico</b>	
<b>Gestión administrativa/ burocrática Liderazgo pedagógico</b>	<b>Liderazgo pedagógico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización.</li> <li>• Centrado en tareas administrativas: delegada de la administración, responsable del cumplimiento de la normativa.</li> <li>• Gestión de tareas cotidianas, que consumen el tiempo habitual.</li> <li>• • Decisiones jerárquicas (autoridad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto.</li> <li>• Una dinámica colectiva de trabajo: un conjunto de actitudes y relaciones sociales.</li> <li>• Intercambio de conocimientos y habilidades.</li> <li>• Una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, convivencias.</li> </ul>

El papel de la dirección escolar y del conjunto de líderes de una escuela, en un contexto distribuido, centrado en el aprendizaje, es siempre indirecto, puesto que no puede suplir al profesorado, ni ejercer por ellos. Como ha puesto de manifiesto la investigación (Bolívar, 2012).

se cifra en fomentar el desarrollo profesional docente en el contexto de trabajo. En este sentido, el mejor liderazgo pedagógico consiste en posibilitar estructuras y tiempos que hagan posible “desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión” (Hargreaves y Fullan, 2014: 71)

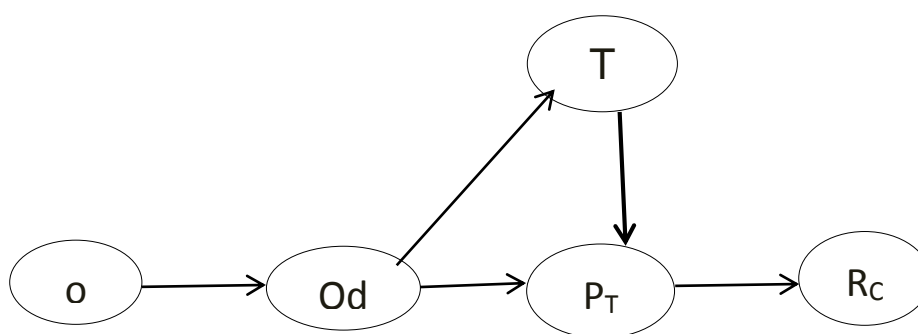
#### **1.4. METODOLOGÍA UTILIZADA**

##### **1.4. 1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo descriptiva propositiva. En primer lugar, analizamos sobre la situación de liderazgo pedagógico y la gestión directiva para proponer una propuesta de estrategias relacionado con las variables independiente y dependiente con la finalidad que cumplan los objetivos pragmáticos y cognoscitivos de las ciencias.

#### 1.4.2. DISEÑO DE ESTUDIO

La presente investigación se aborda a través del diseño descriptivo propositivo, representado en el siguiente gráfico;



- O : Observación
- Od : Diagnóstico de la realidad
- PT : Propuesta teórica
- T : Teoría que sirve de base a la propuesta
- Rc : Realidad posiblemente cambiada

#### 1.4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

**A. POBLACIÓN.** La población lo constituye el director y docentes administrativos de la institución educativa “Alberto Acosta Herrera”, el mismo que se detalla a continuación.

ESTAMENTO	POBLACIÓN	TOTAL%
	Nº	
Director	1	2.6
Coordinadores pedagógicos	3	7.9
Coordinador de Tutoría	1	2.6
Docentes	28	73.7
Auxiliares	2	5.3

Administrativo	3	7.9
TOTAL	38	100.00

Fuente CAP. CN. "A. A. H". I.

## **B. MUESTRA.**

La muestra, es en esencia, un subgrupo de la población. Es decir, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

La muestra fue probabilística. En la que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos.

La muestra en este estudio, fue:  $n = 33$ , para determinar el diagnóstico. Para calcular la muestra, se consideró, un nivel de confianza de 87%

### **1.4.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

La recolección de datos se realizó con el uso de una encuesta para el diagnóstico, elaborada por el autor, con una valoración tipo Likert, del 1 al 4 y validada con el uso de la estadística, específicamente con la utilización del alfa de Cronbach, y a través de la aplicación del SPSS, el que arrojó una significación cercana a uno. La encuesta se aplicó en una primera al Director y coordinadores pedagógicos, luego se tuvo que reajustarse para los docentes. Afinado el instrumento, se aplicó las encuestas en el periodo comprendido entre junio a julio del 2016. Entre estas tenemos:

TÉCNICAS SEGÚN SU NATURALEZA	MODALIDAD	INSTRUMENTO	EXPLICACIÓN
Observación	Directa	Ficha de Observación	Permitió detectar problema de investigación.
Encuesta	Directa	Cuestionario	Recoger Información de directivos
Fichaje	Directa	Ficha	Permitió elaborar marco teórico
Entrevista	Directa	Cuestionario	Profundizar sobre el problema con personas conocedores.

# CAPÍTULO II

## II. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes bibliográficos

Respecto a la administración y su relación con el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en el sistema educativo, han surgido nuevas teorías y concepciones, que buscan la eficacia y la efectividad en la administración educacional. Existen algunos trabajos de investigación que se relacionan y que sirven de antecedentes al problema objeto de estudio, tenemos los siguientes planteamientos con lo señalan: ZAMBRANO (1998) donde analizó los estilos gerenciales de los Directores a través de un estudio de campo de tipo descriptivo, encontrando que la actuación gerencial que adopta el gerente educativo influye

negativamente sobre el desempeño laboral de los educadores, por lo que sugirió asumir un estilo donde todo el personal participe y se mantenga en una continua comunicación.

García (2009) presenta un estudio titulado: Estrategias Gerenciales Dirigidas al Director Educativo para el Impulso del Modelo Educativo de los Liceos Bolivarianos, en el Municipio Escolar No 102 de Naganagua del Estado Carabobo. Su propósito fue proponer estrategias gerenciales dirigidas al director educativo para el impulso de un modelo educativo de los liceos bolivarianos. Se fundamenta en las teorías de liderazgo, las teorías de la motivación, la Administración y los elementos teóricos del Nuevo Modelo Educativo. Se desarrolló bajo el modelo del proyecto factible con un diseño de campo. Los resultados permitieron determinar cuáles son las estrategias gerenciales utilizadas por los directores del Municipio Escolar 102, evaluar si es posible diseñar una propuesta de estrategias gerenciales y como contribuirá el diseño de estrategias gerenciales dirigidas a los directores para el impulso del Modelo Educativo del Liceo Bolivariano. Al finalizar el trabajo se obtuvo como conclusiones: El director requiere de estrategias gerenciales que le permitan cumplir eficaz y eficientemente las funciones que son inherentes a su cargo.

Se relaciona este trabajo con la investigación que se realiza porque se trabaja con base en la búsqueda de estrategias para mejorar la calidad de los procesos pedagógicos, trabajar en armonía e integración del personal que integra la comunidad educativa; apoyándose en las teorías analizadas en dicho trabajo ya realizado. Asimismo, en las tesis se han realizado investigaciones.

Tesis: Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe de ciudad Bolívar, en la jornada de la mañana. (Rentería y Quintero -2009). Concluye que estamos convencidos que el maestro debe constituirse en un mediador social en ese entramado cultural que se vive dentro de la institución. Es importante dejar clarificado que nosotros proponemos el diseño de una estrategia de Gestión Educativa para mejorar los niveles de Convivencia en el Colegio Rafael Uribe, jornada de la mañana. Esta estrategia es particular y específicas de acuerdo a las conclusiones arrojadas por las encuestas y las entrevistas hechas a la comunidad educativa, el nuevo diseño

resulta del sentir unificado de docentes y administrativos, padre de familia y estudiantes.

“La transformación de la gestión directiva en una institución educativa de básica y media: un estudio de caso”, 2011, es un trabajo de grado para optar título de Magíster en Educación en la Universidad Pontificia Javeriana, los autores Mateus Smith, Álvarez Aura, García John, realizaron esta investigación cualitativa que da cuenta de las transformaciones en la gestión directiva de la I.E. Colegio campestre El Himalaya de la ciudad de Fusagasugá implementando el modelo de excelencia EFQM, el cual se constituye en la causa de dicha transformación, se confirma que una gestión directiva participativa es fundamental para alcanzar la calidad educativa teniendo en cuenta que el ejercicio de liderazgo también transforma la cultura organizacional.

“Prácticas de gestión directiva que ponen en acción las políticas de calidad educativa en los colegios públicos de Bogotá” es un trabajo realizado por Nelson Arismendi, Alejandra Pereira, Fabio Poveda y Marlen Amanda, para obtener el título de Magíster en la Universidad Pontificia Javeriana, su propósito fue realizar una mirada crítica sobre las prácticas que desarrollan el equipo directivo de los colegios oficiales, los hallazgos muestran que las instituciones han hecho avances en la implementación de algunas políticas educativas en busca de transformaciones pedagógicas.

Estrategias de gerencia de aula para lograr calidad académica en el área de comunicación en los estudiantes de sexto grado de educación primaria de la I.E. N° 14786 “Fray Martín de Porres” distrito de Sullana, Provincia de Sullana, Región Piura, 2013 (Agurto Castillo-2014)

Se ha determinado antes de la aplicación de las Estrategias de Gerencia de Aula, que la calidad académica en el Área de Comunicación de los estudiantes de sexto grado de Educación Primaria de la IE N° 14786 “Fray Martín de Porres”, del distrito de SULLANA, provincia de SULLANA, región PIURA, estaba en proceso.

En efecto, cuando se aplicó la Ficha de Observación para observar la calidad académica, antes de aplicar la propuesta de Estrategias de Gerencia de Aula, se

determinó que la capacidad de Expresión y Comprensión Oral se encontraba en 1,50 en una escala del 1 al 3, por debajo de lo normal (normal = 1,5), análogamente la capacidad, Comprensión de textos, se ubicó también en un puntaje de 1,50 en una misma escala del 1 al 3, también por debajo de lo normal y la capacidad de Producción de textos en esta misma escala también en 1,50.y recomienda. Que se debe promover el desarrollo de la calidad académica en el Área de Comunicación en todos sus niveles, usando Estrategias de Gerencia de Aula.

Tesis. Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa. Concluye Como el valor  $p = 0.000 < 0.05$ , podemos afirmar con un 95% de probabilidad que el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas de la UGEL 03-Lima, en el periodo Marzo-mayo del 2009. La dimensión que más influencia en la calidad de la gestión educativa es el pedagógico (0.619). Presenta una correlación conjunta, directa y significativa de 0.949 u.

Otros estudios realizados. La investigación educativa ha transitado este mismo camino, revelando consistentemente que el liderazgo directivo tiene una fuerte incidencia en la calidad de la enseñanza que se ofrece a los estudiantes. Más precisamente se ha constatado que es el segundo factor intra-escuela (después de las competencias de los docentes) de mayor peso en los resultados, así como que esta influencia aumenta cuando se trata de instituciones vulnerables socioeconómicamente de hecho los establecimientos pobres que logran la difícil tarea de alcanzar buenos resultados de aprendizaje tienen invariablemente directivos de calidad (NCSL, 2003).

No es casual, entonces, que un reciente informe que analiza a los sistemas educacionales que logran los mejores resultados en el mundo, distinga el factor de la “buena dirección”, como un elemento esencial, solo superado por la “buena docencia en aula” (McKinsey, 2007).

¿Cuánto exactamente incide este factor directivo en la calidad?



La medición no es sencilla dado que la intervención de la dirección en el aula está mediada por los docentes. Sin embargo, una exhaustiva revisión de los estudios realizados en Estados Unidos y Canadá, concluyó que los efectos (directos e indirectos) del liderazgo directivo sobre el aprendizaje de los alumnos podía estimarse en un cuarto del total de los efectos escolares (Leithwood y otros, 2004).

En la misma dirección, un meta-análisis reciente (Waters, Marzano & McNulty, s/f) concluye, luego de estudiar y correlacionar 70 estudios realizados durante 30 años en EEUU, que existe una vigorosa relación entre liderazgo directivo y aprendizaje de los alumnos, la que alcanza una correlación de .25. De modo que, si hay una desviación estándar de mejoramiento en el liderazgo de los directivos, habría un mejoramiento del aprendizaje de los alumnos desde el percentil 50 hasta el percentil 60. Asimismo, estos estudios muestran que el efecto puede darse en sentido contrario: un deficiente liderazgo de los directivos lleva a disminuir el aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en calidad que debe construir una misión, una visión y objetivos estratégicos a alcanzar en el tiempo, que permitan que no se funcione por inercia o rutina. Este “norte claro” movilizará las energías transformadoras de la institución, creando expectativas a lograr para profesores, alumnos y padres –especialmente si es que responde a un anhelo compartido y ha sido construida participativamente.

Michael Fullan (2001) ha insistido en que el cambio educativo se guía por objetivos morales como el que todos los niños y niñas sin excepción desplieguen al máximo sus potencialidades de desarrollo personal-, y que es esta connotación valórica y ética la que finalmente moviliza de manera perdurable a las comunidades escolares. Para ser convocante, el liderazgo directivo debe considerar claramente esta arista: no bastan las razones técnicas o profesionales ni menos la invocación de la autoridad formal para movilizar a los actores educativos, sino que estos deben sentirse al servicio de causas mayores que le otorguen sentido a su quehacer cotidiano. Otra dimensión clave refiere a la conducción del trabajo pedagógico del establecimiento, lo que algunos han conceptualizado como “liderazgo pedagógico”.

Los directivos deben hacer de esta labor de apoyo y supervisión de los docentes el eje de su labor, relegando a un segundo plano la acción administrativa y/o financiera. Si es en la docencia de aula dónde se juega día a día la calidad de los aprendizajes de los alumnos, entonces los directivos deben asegurarse que dicha docencia está realizándose de la mejor manera posible por el conjunto de los profesores del establecimiento. Ello implica que los directivos deben poseer información permanente de las prácticas de los docentes y de los resultados que están alcanzando en cada uno de los niveles, con cada uno de los cursos y alumnos, de manera de anticiparse a los problemas y hacer las correcciones a tiempo. Asimismo, involucra que ellos busquen un desarrollo profesional permanente de los docentes, de manera de asegurar que están actualizando sus conocimientos y sus métodos de enseñanza –haciendo de paso mucho más atractiva la tarea para los propios docentes considerados, así como profesionales plenos y no como técnicos (Ruíz Tarrago, F., 2007). Esto incluye la asistencia especial y personalizada a los docentes que inician su carrera, a los que provienen de otros establecimientos, a aquellos que presentan dificultades o desafíos particulares (v.g., cambios curriculares de su sector) en su quehacer. Más precisamente, para que los docentes modifiquen su desempeño en aula deben darse al menos 3 factores: un conocimiento de sus debilidades en las prácticas de aula; un conocimiento –y comprensión- de las buenas prácticas de aula; y una motivación para mejorar su labor (lo que suele involucrar más que incentivos económicos), ámbitos todos en que los directivos pueden y deben hacer una contribución (McKinsey, 2007). Pero esta acción directiva hacia los docentes debe considerar también lo colectivo: la construcción de una “comunidad de aprendizaje” profesional.

La posibilidad de una buena docencia no es sólo individual, sino que requiere que el establecimiento fije criterios y estándares comunes para su desempeño – de manera que los profesores compartan un lineamiento general respecto de cómo guiar el proceso de enseñanza-aprendizaje y cómo relacionarse con los estudiantes. La existencia de patrones comunes para la planificación o la evaluación del aprendizaje resultan imprescindibles para que exista sinergia y mejora acumulativa desde la perspectiva del alumno. Asimismo la generación de expectativas altas respecto de los logros posibles de alcanzar para todos los

alumnos es un valor que debe permear al conjunto del cuerpo docente. No en vano se ha afirmado (Leithwood y otros, 2004) que lo que hacen (o no hacen) los docentes en conjunto fuera del aula pueden ser tan trascendente como lo que realizan individualmente dentro de la sala de clases. El liderazgo directivo debe posibilitar que esta comunidad docente tenga momentos de encuentro regularmente, con espacios de intercambio y debate profesional, e instancias sistemáticas de capacitación técnica, que conduzcan a la mejora de su labor individual y colectiva. Si la labor del docente trata del aprendizaje de niños y adolescentes, la labor del directivo suma a los anteriores el aprendizaje de los adultos involucrados.

Complementa este aspecto la búsqueda de que los estudiantes se involucren y motiven por su propia formación, creándose un clima propicio al aprendizaje, un sistema disciplinario eficiente y alejando de la dinámica estudiantil las conductas –tales como la desidia, la violencia o las adicciones- que conspiran contra aquel. Los directivos deben jugar un rol clave en la generación de espacios y oportunidades en la escuela que, sea en las horas de clase o fuera de ellas, sean favorables a la promoción de conductas saludables, que promuevan el desarrollo integral de niños y adolescentes (NCSL, 2003; Eyzaguirre, 1999).

La construcción de una buena convivencia entre los alumnos y entre alumnos y adultos de la escuela, es relevante para su éxito educativo.

**Una tercera dimensión** dónde los directivos deben marcar su liderazgo refiere a la relación con el entorno del establecimiento y sus principales actores. En este sentido, la vinculación con las familias de los alumnos resulta prioritaria, siendo importante lograr su compromiso con la tarea formativa. Familias que valoran la educación, que tienen altas expectativas respecto del éxito escolar de sus hijos, que colaboran prácticamente para el buen desempeño de los alumnos, que se comunican periódicamente con el establecimiento y los docentes, o que buscan generar hábitos proclives al estudio desde la infancia, son decisivas para su progreso. Esta involucración educativa de las familias puede ser inhibida o bien fomentada por los directivos, quiénes pueden conseguir en este grupo un formidable apoyo para mejorar la calidad de la educación de la escuela.

Esta labor hacia el medio externo involucra también a la comunidad local, las organizaciones sociales y culturales, las empresas. Lograr una relación fluida y de colaboración con estas instituciones, permite ampliar significativamente las oportunidades educativas que el establecimiento puede ofrecer a sus alumnos. Incluso hay casos (por ejemplo, en la educación media técnico-profesional y sus imprescindibles prácticas) en que la formación misma que se plantea al alumnado solo puede concluirse exitosamente en alianza con estas organizaciones.

Es en este sentido que los directivos deben ser también buenos gestores de alianzas. Adicionalmente, la dirección de la escuela debe cumplir un rol de articulación con las políticas y sobretodo del Ministerio de Educación. Dado que crecientemente se acepta que el éxito de los cambios educativos requiere de la articulación y complementariedad entre estos 3 niveles (Fullan y Barber, 2005), no es menor que los directivos contribuyan a dar coherencia a las políticas y programas educativos que provienen desde instancias que suelen tener cierta jerarquía de las escuelas. En particular, deben mantener una relación fluida y constante con funcionarios ministeriales y comunales, participando no solo como miembros pasivos y menores de una cadena vertical de mando, sino que buscando armonizar la labor que se realiza y proyecta en la unidad escuela con respecto a las directrices que provienen de estas otras unidades. Es posible incluso visualizar a los directivos como interlocutores activos y demandantes, capaces de formular propuestas hacia el sistema mayor, así como de establecer redes de cooperación e intercambio con otros directivos de escuelas –con lo cual ya dejan de ser solo un factor de mejora de la calidad para sus propios establecimientos, convirtiéndose en un actor que incide en el cambio del sistema.

**Una cuarta dimensión.** Se refiere al aseguramiento de la buena gestión de los procesos administrativos e institucionales. La prioridad que se ha señalado en lo propiamente educativo, es decir en el giro que es propio de las organizaciones escolares, no significa que la labor directiva pueda olvidar o menospreciar la adecuada gestión institucional sobre la cuál descansa la gestión pedagógica. Aquella debe ser eficiente, maximizando los recursos existentes y generando nuevas oportunidades, de igual manera que aprovechando las enormes

posibilidades de mejoramiento que han abierto las TIC al respecto. Ocupar bien la infraestructura física, disponer eficientemente del tiempo anual de estudios (matrícula, inicio y fin del año escolar), organizar adecuadamente los horarios y disponibilidades de los docentes, realizar planificaciones de desarrollo del establecimiento plurianuales o contar con sistemas de información sistemáticos y accesibles sobre los alumnos, son temas que requieren desarrollo y mejoramiento constante.

Una organización escolar que aprende y se perfecciona constantemente requiere que tanto en la gestión pedagógica como en la gestión institucional, se realice un periódico análisis de la situación existente y sus proyecciones, lo que implica una gestión sistemática del conocimiento. De ahí la importancia de que los directivos ayuden a que la institución genere o reciba oportunamente la información que le es relevante para mejorar sus procesos, y sobretodo que se establezcan modos de análisis de la misma que posibiliten aprendizajes útiles para la toma de decisiones. De hecho, esta retroalimentación hacia la comunidad educativa debiera ser el principal sentido de las pruebas nacionales de aprendizaje, constituyéndose una “accountability” con foco interno (Elmore, 2006).

Por último, los directivos deben hacer una acción explícita de generación de nuevos liderazgos. Si hay algo que caracteriza a los buenos líderes es su capacidad para formar a otras personas en tanto futuros conductores de la organización, de manera de asegurar la sustentabilidad de los procesos de cambio que ellos inician.

### **2.2.2. EL PERFIL DEL DIRECTIVO**

Un estudio de la Universidad Alberto Hurtado (2008) validó en las bases de datos MINEDUC para los años 2005 y 2006 la información sobre directivos de 7.137 establecimientos subvencionados, lo que posibilita una descripción de su perfil que, si bien no es del todo exhaustiva, si es confiable. Una primera característica es que la distribución general de los directores es equivalente entre hombres (3.637) y mujeres (3.625), aunque ello cambia al analizarla por dependencia. Así los establecimientos

municipales tienden a contar con más directores varones (2.463 v/s 1.493 mujeres), mientras que en el caso de los establecimientos particulares subvencionados dicha proporción se invierte, predominando las directoras mujeres (2.132 v/s 1.174 varones)

Si se observa la distribución por género entre los otros integrantes del equipo directivo, se puede visualizar que se mantiene la misma tendencia (predominio masculino en los municipales, femenino en los particulares subvencionados), con la excepción de los Jefes de las Unidades Técnico-Pedagógicas (UTP), rol femenino por excelencia. Así 67.9% de las UTP son encabezadas por mujeres en el sector municipal y 73.1% lo hacen en el sector particular subvencionado.

Otro rasgo relevante es la edad, teniendo los directores una edad promedio de 52.6 años. Esta edad promedio es homogénea entre las distintas regiones del país y es superior a la de los docentes. De igual manera hay bastante cercanía entre la edad promedio por género, aunque la edad de los directores varones (53.7 años) es algo mayor que la de las directoras mujeres (51.5 años).

No acontece lo mismo por dependencia, existiendo una diferencia relevante: los establecimientos municipales son dirigidos por directores de mayor edad promedio (55.9 años) que los particulares subvencionados (49.3 años). Esta diferencia se replica en prácticamente todas las regiones del país. Cuando se agrega a esta información el promedio de antigüedad de los directores, la distancia se extrema más: así el promedio de años de antigüedad, en tanto docentes, de los directores en el sector municipal supera en casi 10 años el del sector particular subvencionado (marcan 30.1 años promedio v/s 20.7 años respectivamente). En cuanto a la formación de base de los directores, la abrumadora mayoría tienen algún título en educación, existiendo un pequeño grupo anómalo (no alcanza a 80 de los 7.313 establecimientos considerados) que tiene título en otra área o bien simplemente no tiene título profesional.

Si bien el título en el ámbito educacional que predomina es el de educación general básica (4.868 directores de los 7.313 establecimientos lo poseen), nuevamente se produce una distinción importante de acuerdo a la dependencia. Así mientras que el 83.3% de los directores de establecimientos municipales son profesores de educación general básica, en el caso de los establecimientos particulares subvencionados dicha proporción desciende a 46.8% (aumentando proporcionalmente los directores que tienen título en educación media, educación diferencial y educación de párvulos). Adicionalmente al título de profesor, los directores suelen haber seguido cursos de especialización en particular en Administración Educacional. Así información proveniente del SIMCE 2000 respecto de los directores de escuelas municipales mostraba que una gran mayoría de ellos (86%) había cursado estudios de especialización en Administración Educacional, mientras que un grupo minoritario los había realizado en Orientación (5.9%) o en Currículo (1.5%) (MINEDUC, s/f). Además, el propio ministerio del ramo ha constatado que la formación en servicio de los directivos tiende a ser frontal y enciclopedista, desarrollando escasamente las competencias que pudieran repercutir en un mejor desempeño práctico –en particular en lo que refiere al apoyo y guía de la labor de los docentes de aula (MINEDUC, s/f).

El énfasis “administrativista” en este tipo de formación especializada y en la capacitación dice relación con las prácticas que favorecen los directores, en que no suelen privilegiar el ámbito pedagógico. En efecto, en un análisis del uso del tiempo que realizan los directores se constató que 32% lo dedicaban a gestión interna (planificar acciones, realizar evaluación institucional), 24% a administración y control (organizar horario de profesores, definir forma de uso de recursos del establecimiento, preocupación por disciplina, etc.), y 16 % a gestión externa (participar en reuniones con otros directores o con autoridades de educación, relación con comunidad), restando solamente un 28% para gestión pedagógica (monitorear el desempeño docente, estimular evaluación prácticas de docentes, dirigir reuniones de profesores, etc.) (SIMCE 2001). No es de

extrañar, entonces, que el “liderazgo pedagógico” sea ejercido (si acaso) por los jefes técnicos de los establecimientos, más que por los directores (OCDE, 2004).

Por cierto, esta acción –o inacción- directiva afecta la calidad de los aprendizajes de los alumnos. Así una amplia investigación reciente en escuelas básicas, muestra con claridad como el 50% de las buenas prácticas pedagógicas de los docentes que se producen en los establecimientos se explican por prácticas organizacionales y de gestión directiva que las orientan, monitorean y apoyan –lo que tendería a ocurrir más entre los directivos de establecimientos particulares subvencionados que en los municipales (Lagos, s/f). Más generalmente debe tomarse nota de la compleja tarea de articulación de intereses institucionales, a menudo contrapuestos, que los directivos deben realizar. En efecto, ellos reciben solicitudes y presiones de las autoridades y supervisores ministeriales, de los sostenedores (sean alcaldes y funcionarios municipales, sean privados con o sin fines de lucro), de los docentes y demás personal del establecimiento, y de los alumnos y sus padres. Lograr equilibrar estas fuerzas y priorizar la dimensión pedagógica en la gestión directiva en este concierto, en el que muchas de las demandas son de otro tipo, es especialmente desafiante.

En general los antecedentes expuestos, sirven de base a la investigación, puesto que aportan elementos que permitirán determinar en qué medida las estrategias en administración, el análisis de las actividades educativas coadyuva a mejorar un liderazgo pedagógico y gestión directiva pertinente en el logro de aprendizajes y la integración de la escuela y la comunidad.



## 2.2. BASES TEÓRICAS.

### 2.2.1. TEORÍA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

#### 2.2.1.1. EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN LEITHWOOD

Kennet Leithwood y su equipo (1999) en el Centro para el Desarrollo del Liderazgo en el Instituto de Estudios de Educación de Ontario, son quienes han relacionado mejor la modalidad transformacional como la adecuada al movimiento de las organizaciones educativas que aprenden. Leithwood (1994) estima que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y a los que deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo *instructivo* se ha ido agotando y ha quedado insuficiente, siendo más adecuada la imagen *transformadora*: “esta teoría es potencialmente más poderosa y sugestiva como descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela”, afirma.

El liderazgo instructivo, piensa Leithwood, era coherente con el movimiento de *eficacia escolar*, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula (cambios de primer orden) sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos (segundo orden), como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela.

Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los profesores), sobre las que no entraba el liderazgo *instructivo*.

En síntesis, podemos señalar que Leithwood ha subrayado, en paralelo a Bass, la necesidad de pasar del liderazgo, como aquel que hace *transacciones* en un contexto cultural dado, por una orientación transformadora que altere el contexto cultural en que trabaja la gente. Leithwood ha efectuado una buena síntesis de algunas de las características del ejercicio del liderazgo para los próximos años para una organización escolar, en cuatro ámbitos:

- a)- Propósitos (visión compartida, consenso, y expectativas)
- b)- Personas (Bernard Bass apoyo individual, estímulo intelectual, modelo de ejercicio profesional).
- c)- Estructura (descentralización de responsabilidades y autonomía de los profesores)
- d)- Cultura (promover una cultura propia y colaborativa).

#### **2.2.1.2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL SEGÚN BERNARD BASS.**

**Bernard Bass** es uno de los más conocidos y respetados especialistas en liderazgos, fue Distinguished Professor Emeritus of Organizational Behavior en la Universidad de Binghamton, en Nueva York. Bass falleció mientras concluía la que será la cuarta edición de su conocida obra Bass & Stogdill's "Handbook of Leadership". Definió "el liderazgo transformacional en términos de cómo los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional". Para Bass, "el carisma es necesario, pero no es suficiente". También ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales indispensables en esta época que enfrenta la relatividad en los valores. Para esto, Bass, B. (1985), identificó tres formas en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores: a) "Aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea. b) Conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo y la institución, en lugar de sus propios intereses. c) Activar sus necesidades de mayor orden".

Las investigaciones acerca del liderazgo transformacional indican que la inteligencia emocional es un rasgo característico de un líder. En ese sentido es que Goleman, D. (1995) reconoce que "un rasgo característico de un líder es, no solo saber más y mejor las cosas, sino que debe tener una excelente inteligencia emocional." En todo caso, la inteligencia emocional incluye la inteligencia intrapersonal e interpersonal. La inteligencia intrapersonal se manifiesta en contactar con los propios sentimientos, discernir estos sentimientos y orientar la conducta. La inteligencia interpersonal se determina por la capacidad de liderazgo, la aptitud para relacionarse, mantener amistades y solucionar problemas sociales.

También, Fleischmann, (1991), establece que “el liderazgo transformacional se refiere a la influencia que ejerce una persona sobre su grupo de referencia, a través de esta influencia el líder logra que otros lleven a cabo las tareas que se pretenden desarrollar al servicio de la eficacia colectiva. El éxito de la organización es el principal criterio para medir la eficacia del liderazgo.” Estas propuestas se complementan entre sí en razón a que Bass manifiesta el desarrollo de una visión clara, un norte que se pretende en beneficio de una comunidad y Fleischmann supone que mediante el ejercicio de las tareas se alcanzan grandes metas en beneficio de una población o un grupo y Goleman confirma el liderazgo transformacional como gestión integradora entre los procesos emocionales y racionales de un individuo. Igualmente, Leithwood, (1994) propone “el liderazgo transformacional como un modelo en la restructuración escolar de modo que recoja las dimensiones significativas de creatividad, carisma y compromiso.” Y presenta una amplia descripción de esta propuesta, pues la considera realmente válida en la gestión de los equipos directivos porque “enriquece todas las acciones a partir del trabajo colaborativo y la distribución de tareas en el equipo”.

Bass, (2003), (citado por Martínez Carmen (2004) define el “liderazgo transformacional como el liderazgo que motiva a los seguidores a hacer más de lo que originalmente se espera de ellos”. En este sentido, el liderazgo transformacional se entiende como una relación mutua y constante entre el líder y sus seguidores en la cual las dos partes se fortalecen para aumentar sus niveles de moralidad y motivación, esto genera compromiso, propósitos, y una misión compartida para el grupo en procura del alcance de las metas propuestas.

En todo caso, el liderazgo transformador hoy es una opción en el mundo educativo con una mirada desde la complejidad para propiciar eficazmente la mejora institucional a partir de la intervención cercana del líder en los procesos de desarrollo personal y profesional de todo el equipo, autores como Bass, (1985) muestran su eficiencia en la gestión a partir de la “autoridad formal” , pero, si bien es cierto, todo directivo debe presentar cualidades y capacidades para la gestión, este liderazgo no es exclusivo de la autoridad formal más bien se complementa con el liderazgo docente lo cual viene a ser un soporte para el logro de los fines propuestos

## LA INVESTIGACIÓN SOBRE DIRECCIÓN PARA EL CAMBIO: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL DISTRIBUIDO

La aplicación de este tipo de liderazgo a la escuela (Leithwood y Steinbach, 1993) se basa en tres constructos: la habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado; el desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles; y la creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal. La evidencia de este liderazgo se encuentra, por tanto, en los medios que los directores usan para generar mejores soluciones a los problemas de la escuela, para desarrollar en los profesores compromisos con la puesta en marcha de esas soluciones y para fomentar el desarrollo del personal. Las actuaciones que permiten lograr esos objetivos y caracterizan el liderazgo transformacional se sintetizan en la tabla 1.

Tabla 1. Síntesis del ejercicio del liderazgo transformacional según Leithwood.

Dimensiones	Actuaciones
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.</li><li>○ Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela.</li><li>○ Tiene expectativas de una excelente actuación.</li></ul>
Personas	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Presta apoyo individual.</li><li>○ Presta estímulo intelectual.</li><li>○ Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.</li></ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo</li><li>○ Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones</li><li>○ Posibilita tiempo para la planificación colegiada</li></ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fortalece la cultura de la escuela</li><li>○ Favorece el trabajo en colaboración</li><li>○ Entabla comunicación directa y frecuente</li><li>○ Comparte la autoridad y la responsabilidad</li><li>○ Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales</li></ul>
Fuente: Elaboración propia a partir de Leithwood (1994).	

Este tipo de liderazgo, por tanto, parte de la contribución de los directivos escolares al logro de objetivos vinculados al cambio cultural y a la resolución de problemas organizativos. Se caracteriza por ser un proceso dinámico, variante en función de las situaciones y generador de cambios (Coronel, 1995; Leithwood, Tomlinson y Genge, 1996).

### **2.2.3. Siete Principios del Liderazgo Transformacional**

El liderazgo transformacional desafía a los seguidores para mejorar. James MacGregor Burns acuñó el término en un libro de 1978, en el que explicó que los líderes transformacionales aprovechan los valores de sus seguidores, y les ayudan a ser más motivados y operan a un nivel superior. El escritor teológico Erik Rees acuñó más tarde siete principios para el liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales son sencillos. Si quieres funcionar como un líder transformacional, necesitas una respuesta clara cuando alguien te pregunta cuáles son las metas de la organización. Idealmente, la respuesta tarda en algo más que los objetivos inmediatos, y captura la visión de un gran proyecto entero. Para transformar tus seguidores o empleados, utiliza tu visión para motivarlos. Muéstrales cómo les pides que cumplan con sus valores y objetivos, y que lo que hacen hace una diferencia real en si tienen o no éxito.

Si tus subordinados no saben lo que necesitan saber, ayúdales a aprender. Si ellos no tienen las habilidades necesarias, organiza un entrenamiento para ellos. Para ser un verdadero líder transformacional, es necesario que hagas que sea lo más fácil posible para ellos llevar a cabo su misión.

**Innovación.** El entorno de la empresa puede cambiar de muchas maneras. Tienes que estar dispuesto a cambiar con él y también tus empleados. Mientras mejor ellos puedan hacer frente al cambio, más eficaz van a estar en el cumplimiento de metas de la compañía.

**Movilización.** La movilización de tus tropas, o voluntarios o empleados, significa implementarles con la confianza de que pueden hacer el trabajo. Esto requiere, a su

vez, el ver a los seguidores que tienen las habilidades necesarias y entrenarlos para que puedan hacer una contribución real a tu organización y tu misión.

**Preparación.** Como líder, tienes que estar preparado para cualquier desafío que enfrenta tu organización. Para ser el mejor líder, puede que tengas que transformarte.

Comprométete a aprender constantemente más y entrenarte para ser mejor de lo que eres

. **Determinación.** El liderazgo no siempre es fácil. El liderazgo transformacional puede ser aún más difícil porque los objetivos son mucho más altos, lo que hace que sea más fácil quedarte corto, deprimirte y dudar y contemplar darte por vencido. Un verdadero líder transformacional tiene que encontrar la fuerza interior para seguir adelante, no importa lo que sea. (Copyright ©. 1999-20014)

#### 2.2.4. Características del Liderazgo Transformacional

El líder transformacional destaca por las siguientes características:

**1. Creatividad.** La creatividad es un elemento clave del líder transformacional. Hackman y Johnson (1991) consideran que para poder generar nuevas ideas es necesario cambiar el status quo, sin embargo, es típico en los directivos querer mantener el <<status quo>> a toda costa. Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones.

2. **Interactividad.** Hackman y Jonhson (1991) y también sugiere que un líder interactivo consigue mejores resultados que otro que no lo es. Si el líder quiere conocer las necesidades de sus colaboradores, deberá tener una postura de abierta participación y de comunicación con los mismos.

3. Un líder transformacional efectivo debe tener competencias en comunicación, así como saber comprender y adaptarse a los distintos niveles sociales de su organización.

4. **Visión.** Un líder efectivo comunica y hace participes a sus colaboradores de la visión, puede que esta sea la característica más importante de un líder transformacional. Bennis y Nanus (1985) consideran que el líder transformacional deber crear una visión compartida con sus colaboradores, además, dicen que los lideres no solo deben hablar de la visión, sino que deben establecer la visión tanto para los individuos como para la organización.

5. **Conocer el Empowerment.** Es una necesidad de las organizaciones modernas, no en vano, se considera como una herramienta de gestión indispensable para lograr altos niveles de implicación y de satisfacción.

6. Pues, es definitiva, consiste en liberar al personal de los controles rigidos establecidos en una organización, dándole la libertad para asumir las responsabilidades de sus propios beneficios para la organización y los clientes (internos y/o externos).

7. Si no existiesen líderes que fomentasen la responsabilidad y el poder entre sus colaboradores, está claro que nunca se podría dar un desarrollo pleno del potencial de nuestros colaboradores.

8. Pasión. El líder transformacional tiene que demostrar pasión con su misión y con las personas. La pasión es esencial por los grandes cometidos; sin pasión la dirección y la misión son muy efímeras.

9. Ética. Los líderes deben ser éticos en cualquiera de las situaciones a las que se ven sometidos. Sus niveles de moralidad, tanto a la hora de conseguir los objetivos como a la hora de tomar decisiones, han de ser muy elevados, especialmente cuando repercute en la personas.

10. Prestigio. La imagen y el prestigio que tienen sus colaboradores de el es muy positiva. Esto es como consecuencia, de la credibilidad e integridad demostrada con sus acciones, así como por saber transmitir entusiasmo y confianza a sus colaboradores.

11. Orientación hacia las personas. Considera importante las diferencias individuales, y por supuesto, actúa en consecuencia, se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus colaboradores. Su misión es aunar los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos organizacionales.

12. Desarrollo de los colaboradores. Facilitar y apoyar el desarrollo de los colaboradores es un objetivo clave, al que debe dedicar especial atención.

13. Formación y asesoramiento de los colaboradores. Los líderes transformacionales dejan de ser supervisores, para pasar a ser formadores, facilitadores y asesores. Para poder realizar esa función con calidad y el prestigio necesario, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.
14. Coherencia entre sus actuaciones y la misión, visión y valores de la organización.
15. Actitud de colaboración y participación. (Palomo, 2010).

Los líderes de algunas organizaciones han observado que el liderazgo es cuestión de mucho más que las características personales, las conductas específicas o las contingencias particulares. Han visto que es todo eso y mucho más. A las personas que se requieren para guiar a las organizaciones durante los cambios que se necesitan se les llama líderes transformacionales. Los líderes transformacionales inspiran a otros con su visión, a menudo promueven esta visión a pesar de la discrepancia y muestran confianza en sí mismo y en sus opiniones. Estos líderes cambian las percepciones de lo que es posible y lo que es deseable. También desarrollan nuevos enfoques para problemas antiguos y nuevas opciones para cuestiones abiertas. Los líderes transformacionales proyectan emoción y entusiasmo y generan esos mismos sentimientos en otros. Aceptan los riesgos que entrañan perseguir nuevas oportunidades. Tienen una capacidad intuitiva para relacionarse con otros, despiertan empatía y, en general, tienen una enorme inteligencia emocional. Por lo anterior la gente confía mucho en ellos y sus organizaciones registran un mejor desempeño.

La siguiente figura esboza las características y conductas interrelaciones de las líderes transformaciones. Cada líder transformacional es un mosaico de estas características; puede ser más fuerte que otros en razón de algunas características pero lo probable es que todas ellas estén

#### **2.2.5. Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

Sin embargo, según Bass y Avolio (1997), básicamente se pueden distinguir cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional. El primero y más importante de los factores transformacionales es **el carisma**, al que en los últimos años se viene denominando influencia idealizada (Avolio y Bass, 1991; Bass y Avolio 1994; Bass 1999). Este factor hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores. El segundo factor **inspiración** (o motivación inspiracional), que se define como la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la



misma. El tercer factor transformacional es la **estimulación intelectual** o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de manera creativa e innovadora bien situaciones problemáticas o de mejora o bien para la elaboración de estrategias. Y finalmente, el cuarto factor es el de **consideración individualizada** que señalaría la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno.

**Tabla. - Dimensiones del Liderazgo Transformacional**

<b>T R A N S F O R M A C I O N A L</b>	<b>Carismático</b>	Destaca por tener una visión clara; ganarse el respeto y la confianza; dar seguridad; provoca identificación y compromiso de sus colaboradores.
	<b>Consideración individualizada</b>	Prestan atención a cada uno de sus colaboradores de forma individual y personal y les otorgan responsabilidades diferentes.
	<b>Estimulación intelectual</b>	Anima, estimula y propicia la innovación y creatividad de sus colaboradores para la solución de problemas y el planteamientos de estrategias.
	<b>Liderazgo inspiracional</b>	Dan ánimo y general entusiasmo mediante la generación de altas expectativas y modificando actitudes/comportamientos.

(Palomo, 2010).

#### **2.3.4. El liderazgo transformacional en el docente.**

Crowther (1997, en Pounder, 2010) detalla comportamientos de los líderes docentes que coinciden con el liderazgo transformacional; por ejemplo, su fuerte compromiso con un conjunto de valores fundamentales que están dispuestos a comunicar, coincide con carisma e inspiración.

Los intentos de definir el liderazgo docente (vistos en el penúltimo apartado), también encuentran una afinidad con el liderazgo transformacional. Por ejemplo, la definición de Silva et al. (2000, en Pounder, 2010), sobre que los líderes docentes son “cultivadores de relaciones y de modelos de crecimiento profesional” (p. 537, traducción propia), refleja la consideración individualizada; igualmente, su

explicación de los líderes docentes como “promotores del cambio y retadores de la situación actual” (p. 537, traducción propia), refleja la estimulación intelectual.

Asimismo, según Pounder (2010), las cualidades del líder docente, de Darling-Hammond y otros (1995), como “la apertura a nuevas formas de hacer las cosas y la elaboración de modelos de aprendizaje” (p. 537, traducción propia), reflejan a la estimulación intelectual y a la consideración individualizada.

En resumen, la tercera oleada del liderazgo docente, se refiere a que las características del líder docente, son esencialmente transformacionales. En consecuencia, sería lógico y recomendable evaluar las cualidades de los líderes docentes en el aula; y si dichas características son transformacionales, se puede averiguar qué tanto se relacionan con una clase excelente.

Para Pounder (2010) esta asociación entre la enseñanza y el liderazgo está bastante comentada por la investigación; para demostrarlo cita a York-Barr & Duque (2004), quien revisó literatura que abarca a 20 años, la cual “sugiere que el respeto que merece el líder en sus funciones de liderazgo, se basa sólidamente en su reputación como excelente enseñante en el aula” (p. 538, traducción propia); recíprocamente, cree posible que por esta razón, se crea el ambiente propicio para que el maestro ejerza sus cualidades como líder transformacional.

Según Snell y Swanson (2000, en Pounder, 2010) “el examen del comportamiento del profesor en el aula, utilizando el liderazgo transformacional, podría explicar por qué los profesores excelentes tienden a convertirse en líderes de docentes; y, por el contrario, por qué los líderes de maestros pueden ser, en general, excelentes profesores” (p. 538, traducción propia).

Es posible que los líderes docentes posean cualidades de liderazgo transformacional que faciliten un desempeño eficaz en liderazgo y enseñanza. Validando esta conjetura, se proyectaría una conceptualización de cuarta oleada: la práctica del liderazgo transformacional en el aula (Pounder, 2010).

Una revisión de la literatura sobre los efectos de los estilos de liderazgo en el aula, en general, demuestra que “las características del liderazgo transformacional en el aula, de los líderes docentes, pueden dar cuenta de su percepción de excelencia pedagógica” (Crowther, 1997, en Pounder, 2010, p. 536, traducción propia).

En resumen, el vínculo entre el liderazgo en el aula y la excelente enseñanza, se da a través de los comportamientos transformacionales en el docente.

### **EL LÍDER DOCENTE TRANSFORMACIONAL.**

Madrigal (2005) señala que la palabra líder tiene una acepción más amplia y su función trasciende el mero rol administrativo de dirección y coordinación, incluyendo dimensiones personales que tienen que ver con la motivación y la persuasión de grupos humanos a los que inspira. Para Soto (2003, en Flores, 2003) “el líder debe lograr metas de productividad, señaladas por la dirección, a través de personas, que a su vez esperan satisfacer plenamente sus propias necesidades” (p. 30).

El líder conoce las necesidades y motivaciones de los miembros del equipo o grupo, facilita su formación y desarrollo, interactuando de forma personalizada con sus integrantes y dándoles capacitación o instrucción adicional. Por tanto, Flores (2003) afirma que “el líder es la persona que influye y dirige las actividades de otros, en forma tal, que determina su efectividad en el trabajo y su satisfacción. El líder se convierte en un medio para el grupo, ya que este facilita hacer realidad sus deseos, aspiraciones, logros y satisfacción de sus necesidades” (p. 27).

El líder afronta el cambio al frente del grupo y no dirigiendo cómodamente desde un sillón, sino haciendo suyo el problema, transmitiendo con emoción una visión de futuro, y siendo congruente con su pensar, decir y hacer (Flores, 2003).

El líder crea estrategias, fomenta el compromiso de los miembros del equipo y los ayuda a lograr las metas de la visión compartida.

El líder estimula a sus seguidores frente a los problemas, animándolos a cuestionarse razonadamente las soluciones rutinarias, planteando ideas nuevas.

Transfiriendo estas características transformacionales al líder docente para el cambio y la mejora institucional y de la comunidad, pero también de los estudiantes; se tiene que, concordando con Flores (2003), el líder docente, más que autoridad formal, es autoridad moral, y tiene las siguientes características:

Tiene espíritu de trabajo. Identificándose con la problemática educativa institucional y comunal; planteando una visión y una misión; señalando metas y alentando su cumplimiento, y proyectando una imagen confiable y ética.

Es perseverante y flexible en el trabajo educativo y social. Ayudando a desarrollar y realizar la visión compartida y las metas planteadas, programando actividades, motivando la participación de los alumnos, y ejecutándolas coordinadamente con ellos y los demás colegas para lograr el desarrollo integral de los educandos y de la comunidad, orientándose a la autotransformación, y a la de todos.

Es tolerante. A la conducta de los alumnos, porque atiende y respeta sus necesidades, tolera su iniciativa de solución a un problema, deja que sean creativos y perseverantes y les anima a que trabajen con libertad, desarrollándoles su potencial.

Actúa con equidad, absuelve consultas, respeta los derechos del alumno. El líder docente, mediante el ejercicio de su liderazgo, en un proceso de interacción con sus estudiantes, colabora con su parte en el logro de la calidad.

## **2.2.7. AMPLIANDO LA PERSPECTIVA DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL. DEL DIRECTIVO AL DOCENTE**

En la gran mayoría de organizaciones educativas, aún se vislumbran y muchas veces imperan los modelos de funcionamiento jerárquico – burocrático, como referentes de tendencia para el desarrollo del liderazgo. De este modo se estaría reforzando un aprendizaje individual como consecuencia del centralismo en el poder de decisión, que redundaría, en una falta de oportunidad para el desarrollo de habilidades y niveles de especialización de los seguidores.

Todo seguidor, necesitaría tener el acompañamiento continuo de su líder para retroalimentarse en forma permanente y comunicar sus dudas o detalles en el avance, pero eso no estaría implicando la exclusividad del liderazgo a la autoridad formal en su fase operativa, si tenemos en cuenta que tanto directivos como docentes están en capacidad real de ejercer un liderazgo efectivo desde las tareas que les han sido asignadas y los procesos orientados al cambio en los que tomen parte. *“...en la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear condiciones y capacidades para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”, (Bolívar, 1997, en Uribe, 2004: 110).* Esto no estaría negando la presencia del líder formal y el rol que desempeña dentro de la propia organización, más bien se trataría de dar una mirada a nuevas estrategias para posibilitar que la organización se consolide como una muralla lo suficientemente sólida para resistir las más fuertes tempestades del cambio que el nuevo milenio estaría evidenciando. Bass (citado por Vega y Zavala, 2004), enfatizó el éxito del Liderazgo Transformacional ejercido desde la autoridad formal, pero creemos que los mismos descriptores o componentes que integran este tipo de liderazgo, podrían también tener el mismo efecto en los docentes si es ejercido desde ciertos espacios, momentos y oportunidades dentro de la tarea educativa organizacional, como muestra formal e informal de un liderazgo orientado al cambio y desarrollo personal y profesional de sus propios colegas. *“No es un rol exclusivo del director, sino que deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea, o contribuyen a dar visiones de cambio”, (Thieme, 2005: 25).* Cuando proponemos un cambio de mirada en relación al liderazgo docente tenemos en cuenta además de los

propósitos de sinergia organizacional, la caracterización de la realidad educativa de una organización de gestión cooperativa, y cómo la misma puede presentar aspectos que favorezcan o desfavorezcan el surgimiento y desarrollo de esta herramienta de gestión interna.

En primer lugar, creemos que el liderazgo del directivo define en gran medida la orientación de procesos que podrían propiciar prácticas basadas en el Liderazgo Transformacional. Realzando el liderazgo docente no estaríamos desconociendo la importancia que puede tener el líder formal.

Un líder formal en la institución podría ser sumamente autoritario, pero no por ello dejaría de posibilitar la existencia de procesos de gestión que entre los maestros fortalezcan ciertas y por qué no, todas las características del Liderazgo Transformacional.

*“Los profesores tienen un rol fundamental en un proceso de cambio; y la única forma de que el cambio sea viable y exitoso en un centro educativo es si los profesores asumen el reto y el liderazgo del cambio”, (Tobin, en Hopkins, 2006: 96).*

Los docentes viabilizarían el cambio de manera exitosa, en la medida en que decidan asumir nuevos retos y cuenten con las actitudes y capacidades necesarias. El Liderazgo Transformacional, se convierte entonces, en una herramienta de gestión para lograr el desarrollo personal y profesional de los docentes que pueda reestructurar la escuela, orientándola a la mejora y a la innovación educativa de acuerdo a los desafíos emergentes en la sociedad actual. La escuela sería la más beneficiada, preservando la autonomía creativa de los docentes y otorgándoles un mayor protagonismo. A medida que el grupo de maestros conforme equipos de trabajo con retos definidos y libertad de decisión en ciertos asuntos específicos, su liderazgo será más evidente, así como su compromiso hacia la viabilidad de las tareas y su afán por obtener mejores resultados. El Liderazgo Transformacional podrá propiciarle al docente la oportunidad de redescubrir y desarrollar sus capacidades, siempre con el acompañamiento y el seguimiento para motivar este proceso. Es posible que los modelos autocráticos del pasado, que establecen su liderazgo en la autoridad formal necesiten flexibilizarse, de tal modo que utilicen el Liderazgo Transformacional como un instrumento complementario para ejercer su propio

liderazgo, favoreciendo de este modo, procesos de desarrollo profesional y corporativo, sin que esto afecte su poder de decisión.

Sin embargo, existen otras posibilidades como las de un liderazgo formal más integrador, más democrático, que permita el surgimiento de iniciativas desde las bases, incluyendo el aprendizaje organizacional en sus funciones, como un medio que ratifique el surgimiento de un liderazgo docente, más cercano, más participativo y menos coercitivo en los docentes (Bernal, 2001; Hutchinson, 2004).

El director y los coordinadores o subdirectores de una institución educativa, que consideren el Liderazgo Transformacional, otorgando autoridad a los docentes que demuestren dominio de ciertas capacidades, para el surgimiento de nuevos líderes en los distintos niveles de especialización, estarían visualizando y favoreciendo la sinergia organizacional, con una mirada más colectiva y menos individualista, como se sustenta en la dimensión axiológica de este tipo de liderazgo (Burns, 1978; Echaniz, 2001). El Liderazgo Transformacional, no sólo se posibilitaría de acuerdo a un orden jerárquico formal. La horizontalidad en la relación entre los pares de docentes también es una oportunidad de facilitar su surgimiento y otro motivo de contundencia, para considerarlo desde esta perspectiva de actuación. La oportunidad de contacto que existe entre los docentes, en su particular cotidianeidad, estaría asegurando su efectividad en el acompañamiento real y continuo de los líderes transformacionales docentes, todo ello, como parte de un monitoreo más efectivo, que permita el seguimiento y la corrección permanente, por parte de los propios docentes: “muchos líderes actuando al mismo tiempo”; lo cual no ocurriría en la misma medida en el caso de ser ejercido por una sola persona, como representante de una autoridad formal.

De este modo, es conveniente entender como en el marco de una realidad de gestión cooperativa, confluyen estructuras orgánicas internas que dinamizan la posibilidad de encontrar características del Liderazgo Transformacional, tanto como ciertas dificultades que necesitarían ser analizadas para proponer ajustes o cambios acordes a las nuevas necesidades educativas. Entonces, surgen cuestionamientos en relación a las organizaciones educativas de gestión cooperativa: ¿qué tanto se ajustan a los retos de la modernidad y a las necesidades de desarrollo de las personas?, ¿qué tan clara es la visión

institucional y qué tan compartida es por cada uno de sus miembros?, ¿el modelo cooperativo es vigente a la realidad actual o necesita ser reestructurado? Estas y otras interrogantes, podrían ser motivo de una autoevaluación institucional que permita vislumbrar no sólo el diagnóstico situacional, si no también, la reactivación de nuevas prácticas, enfoques y planteamientos, buscando una reestructuración organizacional encaminada a aunar la intencionalidad de mejora de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

### **Liderazgo Transaccional**

La definición más básica de liderazgo transaccional se refiere a que el líder realiza transacciones con sus subordinados, ya sea como forma de recompensa o de penalización.

Fundamentalmente este tipo de liderazgo presenta dos grandes dimensiones:

#### **1.- Recompensa contingente:**

Se refiere a premiar o penalizar las acciones de los seguidores. Thieme (2002: 127) lo grafica de la siguiente forma: “Algunos directivos entregan recompensas a los seguidores que se desempeñan de acuerdo a las expectativas o que desarrollan satisfactoriamente sus actividades. Una recompensa puede tomar una gran variedad de formas materiales como premios por trabajo bien hecho, recomendaciones para aumentar sus remuneraciones, bonos y promociones”.

Por otra parte, el líder también puede utilizar una gran variedad de formas de penalización cuando la tarea no se desarrolla satisfactoriamente (Bass, 1985). Como señala el mismo Bass, este comportamiento de recompensar y penalizar es característico de los líderes transaccionales, más que de los transformacionales, ya que “se relacionan más con procesos eficientes que con ideas sustantivas”.

#### **2.- Dirección por excepción (activo y pasivo).**

Se refiere a monitorear el actuar de los seguidores y responder a sus errores o aciertos en forma pasiva o activa, dependiendo del tipo de líder. El mismo Thieme (2002:135) señala: “En la dimensión de liderazgo por excepción activa, el líder actúa activamente controlando desviaciones de los estándares y errores de los seguidores. Por el contrario, el liderazgo por excepción pasiva implica que el líder espera pacientemente por errores o desviaciones de la norma y ahí toma una acción correctiva”.



## **2.3. BASE CONCEPTUAL**

### **2.3.1. HISTORIA DEL LIDERAZGO**

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo.

Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a.c (Estrada, 2007).

A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en unos temas de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

A continuación, algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo descritos por Estrada (2007):

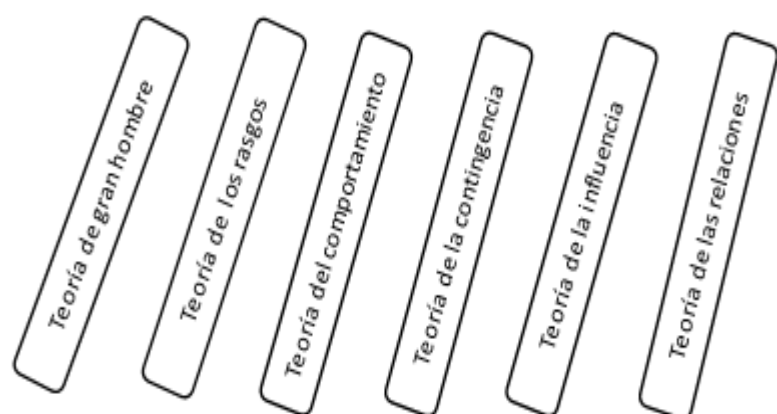
- “Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”
- “Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”

“En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederick W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 d.c que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006). Como consecuencia de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo, empezaron a surgir nuevos analistas, estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo.

A continuación, podemos encontrar la evolución de las teorías de liderazgo según Daft (2006), con sus respectivos enfoques y/o mayores exponentes.

#### Evolución del liderazgo



Teoría del Gran

Hombre

Teoría de los rasgos

•Malla Gerencial

Teoría del comportamiento

•Liderazgo Autocrático

- Liderazgo Democrático
- Teoría de la contingencia
- Fiedler
- Blanchard
- Teoría de la influencia
- Liderazgo Carismático
- Teoría de las relaciones
- Liderazgo Transaccional
- Liderazgo Transformacional

DANIELA GIRALDO GONZALEZ  
 JORGE ANDRÉS NARANJO AGUDELO  
 ESTUDIO MONOGRÁFICO pag 11 al 13

### **2.3.2. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La administración Educativa es un elemento fundamental para el desempeño eficiente de las instituciones educativas modernas. El administrador educativo es responsable de la calidad del servicio brindado por la institución y debe ser capaz de llevar a cabo todos los procesos gerenciales (planificación, administración, supervisión y control) para poder tener éxito en su gestión. El administrador debe ser además líder, ya sea adaptándose a la cultura existente en el centro educativo o modificándola si lo considera necesario.

Generalmente, cuando hablamos o escuchamos la frase Administración escolar, nos remitimos a las actividades de suministro de materiales, el ejercicio de los ingresos, los servicios de intendencia, vigilancia, mantenimiento, asistencia y trámites de prestaciones. Sin embargo, la administración escolar implica la dirección de la organización misma, el uso y ejercicio estratégico de los recursos, humanos, intelectuales, tecnológicos y presupuestales; la proyección de necesidades humanas futuras; la previsión estratégica de capacitación de los recursos humano y la formación docente; la vinculación con el entorno; la generación de identidad del personal con la organización; la generación de una visión colectiva de crecimiento organizacional en lo colectivo y profesional en lo individual y el principio de colaboración como premisa de desarrollo.

Justamente, quien logra una administración escolar efectiva, de éxito, tiene amplias habilidades directivas que incluso pueda desarrollar una gama de dinámicas e implemente entre su población docente y no docente la del juego como rutina de aprendizaje.

## **GERENCIA Y GERENTE.**

Crosby (1988) define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”. Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte, los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo. Al analizar las funciones gerenciales encontramos la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. En ese sentido Sisk y Sverdlik (1976) señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas,

cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control. Cuando la gerencia es vista como un proceso la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial, es la dirección considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

#### Diferencias entre administración tradicional y gerencia moderna

El cuadro nos muestra las diferencias esenciales señaladas por Fermín y Rubino (1997):

<b>ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>GERENCIA MODERNA</b>
Viene del latín “AD” a y “MINISTRARE” servicio (a servicio de)	Viene del latín “GENERE” que significa dirigir

Se identifica con organizaciones que efectúan actividades de: planificación, organización, dirección y control.	
Para el uso eficaz de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.	Para el uso eficiente de los mismos recursos.
Con la finalidad de lograr objetivos comúnmente relacionados con beneficios sociales.	Con la finalidad de lograr objetivos económicos y generar beneficios sociales.
Está ligada al concepto de eficacia.	Está ligada a conceptos como: eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad.

## EL TRABAJO GERENCIAL

Chung y Megginson (1981) señalan que hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista.

1. Normativo, especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.
2. Descriptivo: desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías: (a) personales: distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos; (b) de interacción: son llamadas también directivas y se agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones); (c) actividades administrativas: procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto; (d)

técnicas: envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

### **2.3.3 EL GERENTE**

Ditcher (1988) señala que el término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Por su parte Alvarado (1990) señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

### **HABILIDADES DE UN GERENTE**

Autores como, García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

1. La habilidad técnica: implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y

herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

2. La habilidad humana: es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
3. La habilidad conceptual: consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

Alvarado (1990) señala que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

## **LOS ELEMENTOS ESENCIALES EN LA GERENCIA.**

Los elementos esenciales en la Gerencia son:

**PLANIFICACIÓN:** En esta etapa el Gerente debe formular objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. En esta etapa se debe:

1. Fijar el rumbo general con la mira puesta en el futuro de la Organización (Institución Educativa o Aula de Clases),
2. Identificar y asignar los recursos que necesita la Organización para alcanzar sus metas y
3. Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

**ORGANIZACIÓN:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la Organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la misma. Diferentes metas requieren de diferentes estructuras para poder realizarlas.



**DIRECCIÓN:** Luego que los Gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidad estos. En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida. 65

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los integrantes de la Organización realicen y cumplan los planes de la Gerencia y se efectivicen las metas de ésta . Mediante una Organización eficaz, los Gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad del Gerente para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos.

**DIRECCIÓN:** Una vez que la Gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura, ahora debe adecuar al personal humano para esta tarea. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la Organización. No puede haber dirección si no se ha concluido la planeación y la organización. Dirigir implica ordenar, influir y motivar a las personas para que realicen las tareas. La dirección llega al fondo de las relaciones de los Gerentes con cada una de las personas que desarrollan actividades con ellos.

**CONTROL:** El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una Organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas es el Control. El Control, consta de tres elementos: 1. Establecer las normas de desempeño, 2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño y 3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

#### **2.3.4. ESTRATEGIA.**

La estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la Institución en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual a una situación futura deseada.

A continuación, se señala el porqué de cada componente en la definición. Soriano Soriano, Claudio. (1993). *Las tres dimensiones del Marketing de Servicios*. México: Publishing Center.

□ **Sistema**, porque implica interacción entre procesos de raciocinio, decisión y acción.

□ **Proceso**, es la transformación de insumos en salidas o productos; un proceso es prácticamente cualquier cosa que se haga o se piense. Sin embargo, existen cinco recursos genéricos, que tanto pueden ser insumos como productos: **a. métodos** (tratándose de producción se utiliza métodos simplemente, en un sentido amplio puede ser equivalente a ideas), **b. materiales, c. equipos, d. medio ambiente y e. personal.**

□ **Raciocinio**, facultad de inferir un juicio desconocido a partir de otro u otros conocidos. La estrategia empieza con procesos mentales, de los cuales el primero se relaciona con razonar. Refleja la existencia de información con base en la cual se hacen inferencias y principalmente otorga la dimensión humana básica e indispensable de la estrategia.

□ **Imaginación**, facultad de reproducir mentalmente objetos ausentes y de crear imágenes mentales de algo no percibido antes o inexistente. El segundo proceso mental importante para que se genere una estrategia es la

la <sup>12</sup> Soriano Soriano, Claudio. (1993). *Las tres dimensiones del Marketing de Servicios*. México: Publishing Center.

imaginación, cuyo resultado puede ser limitado o altamente creativo.

□ **Decisión**, resolución que se toma cuando existen dos o más alternativas. Implica la existencia de diferentes posibilidades y, a la vez, la elección que realiza el tomador de decisiones.

□ **Acción**, movimientos para reforzar lo que se dice. Finalmente es la posibilidad de hacer algo. No puede conceptuarse una estrategia sin acciones, pues lo que le da vida es, precisamente, la implantación de las decisiones que se tomaron y por esto el dinamismo debe estar presente en sus componentes. La inclusión tiene un objetivo adicional que es recordar que, para estos efectos, es muy importante decidir cómo actuar, pues de facto, las mayores dificultades se encuentran al pretender poner en acción lo que se decide. Aunque el dinamismo está implícito en la definición, se encuentra explícito en esta palabra.

□ **Aspectos internos y externos**, se refiere a la consideración en los procesos anteriores, tanto de los aspectos internos de una entidad como pueden ser sus recursos, personal, cultura, etc. Como de los aspectos externos que incluyen una variada gama de posibilidades; por ejemplo: la comunidad, el medio ambiente, otras instituciones, etc. Debe recordarse que, esta definición es válida para cualquier tipo de estrategia.

□ **Entidad**, ente o ser. Colectividad considerada como una unidad. De esta forma se abarca a personas y a organizaciones de cualquier índole.

□ **Cuyo producto es un medio**, es importante que se reconozca que la estrategia genera un medio y no es un fin en sí misma; su guía debe estar compuesta por el destino esperado, de tal forma que se pueda diseñar el mejor vehículo.

□ **Situación actual determinada**, en esta frase se considera que la institución tiene una posición actual, correspondiente al momento cuando se diagnostica para utilizar esa información como insumo en los procesos de desarrollo de la estrategia. Esta posición incluye la consideración de habilidades, recursos, etc.

- **Situación futura deseada**, la orientación hacia el futuro es componente vital, pues representa el conjunto de los objetivos y resultados que pueden estar en el futuro y que son deseados por los tomadores de decisiones.

### 2.3.5. GESTIÓN.

El latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción **y a** la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

**Ámbitos de la gestión directiva:** Para mayor comprensión Bass, (2000) propone algunos ámbitos en los que debe fijarse la gestión directiva:

a) *En el ámbito de la gestión Institucional* se refiere al conjunto de acciones que aseguran la realización del PEI, estas acciones corresponden al equipo directivo que lideran la institución hacia metas explícitas e implican un proceso permanente de toma de decisiones lo cual genera un clima de trabajo colectivo y participativo, contiene elementos claves que orientan los procesos de administración, convivencia universitaria o escolar, relación con el entorno (redes con otras universidades e instituciones sociales) y liderazgo de los procesos de los cuales debe dar cuenta.

b) *En el ámbito de la gestión institucional* se constituye en un pilar fundamental para cualquier proceso de mejora en la universidad su entramado dinámico y complejo de personas, reglas, tradiciones, espacios, tiempos y recursos, puede facilitar y/o obstaculizar las intenciones de producir cambios en las prácticas cotidianas.

c) *En el ámbito de la gestión Curricular* tiene que ver con la capacidad para organizar y poner en marcha el proyecto pedagógico de la institución desde el punto de vista de lo que se quiere enseñar y de lo que es necesario que los estudiantes aprendan. Orienta y conduce actividades del aula en el marco del mismo PEI logrando trabajo en el equipo de los docentes y generando condiciones para que el trabajo se realice en un ambiente que favorece el aprendizaje y la

investigación permanentes con el propósito de formar comunidad educativa académica.

d) *En el ámbito de la gestión de la convivencia* se relaciona con el conjunto de acciones implicadas en la construcción de una convivencia institucional de calidad para sus integrantes, es decir una gestión directiva que posibilite que los procesos educativos se desarrollen en un ambiente sano superando y previniendo conflictos que pueden afectar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa. La gestión de la convivencia institucional se considera también como la capacidad para potenciar el PEI y lograr resultados de aprendizaje de calidad. En este ámbito se aprecian elementos centrales como: la mantención de un clima favorable para los aprendizajes, - la prevención psicosocial, - la creación de redes sociales, - la comunicación e interacción colaborativa de directivos docentes y estudiantes.

e) *En el ámbito de la gestión educativa* se fija en el proceso sistemático que esta orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos conservando la autonomía institucional y respondiendo a las necesidades de la comunidad local, regional, nacional e internacional. En la gestión educativa el equipo directivo debe estar al tanto de la gestión pedagógica y académica, gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La gestión educativa pretende:

- Presentar un perfil, integral coherente y unificada de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las acciones y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas al futuro, se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en que está inserta como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio que se ofrece.

Estas acciones de gestión directiva son medulares en una Institución Educativa Superior (IES) tienen que ver con: la generación de conocimiento (Investigación), formación y acreditación del talento humano (Docencia), y prestación de servicios, factores que contribuyen a definir el perfil de la universidad, igualmente, los recursos de gestión como: planificación, organización, dirección y control de los mismos para alcanzar metas y el mejoramiento del bienestar personal son competencias que desarrolla el talento humano de la IES para asegurar el éxito de la misión universitaria.

*f) En el ámbito de la gestión escolar.* Hoy la gestión escolar es considerada como el “conjunto de estrategias direccionada por personas y cuerpos colegiados de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo institucional; esto es, la manera como la institución logra aterrizar las políticas del Gobierno”. Lopera, C. (2006).

La gestión escolar se refiere a los procesos de organización, coordinación, administración educativa; ha cobrado una gran fuerza y viene siendo un componente importante en la puesta en marcha de los procesos de modernización y renovación del aparato educativo. Esta concepción de gestión ha servido para repensar y cuestionar lo educativo, desde los inicios de la década de los noventa cuando en los marcos del 2º y 3º Congreso de Investigación Educativa se empezaron a otorgar espacios particulares para analizar la problemática de la gestión, de la administración, de las políticas educativas, entre otros. A partir del reconocimiento de que la gestión a nivel universitario es una tarea compleja en si misma, diferente de los procesos administrativos de empresas y oficinas, ha ido tomando rumbo propio con estudios propuestos específicos, como los de Stephen Ball en Inglaterra recopilados en su libro “Micropolíticas de la enseñanza”, y Sylvia Schemeller en México en donde se refiere a los procesos de reforma de modernización y gestión educativa.

La gestión escolar tiene que ver con el diseño de situaciones que permiten y exigen acciones colectivas, es un proceso de toma de decisiones dinámicas de los equipos directivos, tiene como finalidad centralizar los objetivos de la institución educativa siempre en busca de la mejora en calidad, prestigio y

reconocimiento. En esa dirección el Ministerio de Ed. de Argentina, (1996) reglamenta “la gestión escolar como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y de ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, la resolución de problemas y el seguimiento o proceso de evaluación.”

*g) En el ámbito de la gestión administrativa y financiera.* Depende directamente del equipo directivo, está corresponden todos los procesos de información, registros y procedimientos, el manejo de recursos financieros, humanos y físicos, y la prestación de los servicios complementarios. Esta gestión es una pieza fundamental para el mejoramiento institucional porque se desarrolla en el marco del diseño, la ejecución y la evaluación de acciones que buscan dar soporte a la misión institucional mediante el uso efectivo de los recursos, a través de procesos y procedimientos susceptibles de mejoramiento continuo.

Los referentes más comunes en el desarrollo de esta gestión son:

- ☐ La normatividad (en los aspectos académicos, financieros y de recursos físicos y humanos)
- ☐ Procesos y procedimientos (inventarios, transporte, aseo y vigilancia, mantenimiento preventivo y predictivo de la planta física, traslados, reporte de todas las situaciones administrativas, etc.).

**PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DIRECTIVA:** Los principios de gestión directiva se construyen desde un enfoque democrático para el desarrollo de las organizaciones, cada institución es una organización específica, por esta razón, cada una debe implementar sus propias estrategias de gestión y liderazgo, aquí se relacionan los principios que son esenciales en cualquier institución:

**Autonomía.** Toma de decisiones, capacidad del equipo directivo para asumir la responsabilidad en la atención de los asuntos internos de su competencia y asegurar los propósitos educativos de la IES a partir de una visión y misión compartidas.

**Corresponsabilidad.** Principio relacionado con la capacidad del equipo directivo para asumir conjuntamente las decisiones y acciones que le permitan asegurar los procesos y resultados educativos para garantizar la excelencia.

**Transparencia y rendición de cuentas.** Se refiere a los procesos que se establecen de acuerdo con los propios alcances de la organización para informar a la comunidad educativa acerca de sus propósitos y alcances o logros, en función de las metas educativas, así como del ejercicio de los recursos financieros que ingresan a la institución comprende el clima organizacional, el proceso de enseñanza y aprendizaje y sus resultados, el desempeño profesional, la participación social y la administración de los recursos.

**Flexibilidad en las prácticas y relaciones.** Habilidad del equipo directivo para adecuar sus prácticas y relaciones a las necesidades y prioridades de la institución a fin de atender con calidad y equidad a la diversidad de su comunidad en los diversos contextos sociales y culturales, en un ambiente que favorezca el aprendizaje y el trato digno y respetuoso de todos los actores, para propiciar formas de gestión pertinentes que lo conduzcan a cumplir sus propósitos institucionales.

**Estrategias de gestión directiva:** Sin duda, las estrategias de gestión deben fundamentarse en los principios de gestión, en todo caso se constituyen en herramientas necesarias para aplicar en una organización, un directivo debe desarrollar fórmulas adecuadas para enfrentar las exigencias propias de la misma institución y transformarlas en experiencias exitosas.

Existen múltiples definiciones de estrategia, en general, todas se resumen en una compleja red de corrientes, ideas, experiencias, objetivos, memorias, percepciones y expectativas que sirven para elaborar planes orientados en forma clara que buscan el desarrollo y fortalecimiento de la gestión universitaria y van de la mano de la gestión gerencial y en busca de la transformación en la academia. “Conforman un camino metodológico, secuenciado y procesual que permiten operativizar los principios y componentes que fundamentan el modelo de gestión de la dirección. Hacen parte de un proceso en la toma de decisiones intencionales sobre la gestión, una hoja de ruta que



define, orienta y organiza las actividades que se planean en una organización”. (<http://manuelgross.bligoo.com>. visitada el 01/05/2012).

En ese orden de ideas y siguiendo a Guijarro y Chávez, (2006) se puede inferir que las instituciones de educación superior “deben adecuar sus esquemas de gestión con la finalidad de alcanzar mejoras en la calidad, eficacia, eficiencia, pertinencia equidad y producción, que le permitan establecer relaciones con la sociedad en coherencia con el contexto histórico, social, económico y político que vive un país.”

### **EQUIPO DIRECTIVO**

El equipo directivo es el órgano rector académico-administrativo de una institución, es el que sabe que hay que hacer, y efectivamente es capaz de hacerlo de acuerdo con las necesidades y exigencias particulares de la organización, requiere un alto desempeño en un tiempo breve y un manejo muy acertado de la sobrecarga producida por las altas expectativas puestas en el resultado y rendimiento del mismo.

El equipo directivo con el ejercicio del liderazgo, se convierten en la alianza, clave para las actuales instituciones educativas, además de las acciones, las prácticas de gestión que se ejecutan, la eficacia en su desempeño, la responsabilidad y el compromiso de los directores frente a cada uno de los procesos y proyectos de la institución.

## **2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.**

Actualmente, ya existe un gran número de estudios, libros y artículos sobre el tema y un número amplio de definiciones de lo que es un líder. Esas definiciones tienen distintos supuestos teóricos de las ciencias administrativas o psicosociales. En la realidad cotidiana la palabra liderazgo tiene varias interpretaciones y confusiones que vale la pena definir. Se suele confundir el concepto de liderazgo con el de administrador. Incluso el mismo Peter Drucker cae en esta confusión en su libro *Managing for the Future* (1992).

**2.4.1. LIDER.** Según, (Bennis y Burt 1985). En las diferentes ciencias o disciplinas, líder se entiende como ser el primero, tal es el caso en la mercadotecnia, donde se habla de productos líderes, o en la misma ciencia administrativa, cuando se refiere al liderazgo de la empresa por ser la mejor o la más grande, o la de mayores utilidades. En el lenguaje tradicional, tanto en empresas como en instituciones gubernamentales o grupos organizados, liderazgo es equivalente a tener el mando o el poder o la responsabilidad.

**El liderazgo** al que nos referimos en este libro es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder (French, 1971), y promover el desarrollo de sus integrantes (McGregor, 1960). Este enfoque está fundamentado en la psicología social, especialmente en la dinámica de grupos y también en la teoría del desarrollo organizacional, que es una teoría y práctica de las ciencias de la conducta aplicadas a las organizaciones para enfrentar el cambio.

## **Liderazgo**

El liderazgo se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de objetivos del grupo. En teoría no solo se deben alentar a las personas a que desarrollen disposición para trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan de tras del grupo para empujar e impulsar, se colocan delante para facilitar el proceso e inspirar el logro de metas organizacionales. (Cannice, Koontz, y Weihrich 2012)

**El liderazgo** es la acción de influir en los demás; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular integrar, y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr los objetivos

deseados, en virtud de su posición en la estructura del poder y promover el desarrollo de sus integrantes. (Casares, 1995)

### **Liderazgo pedagógico**

Es la acción de mover a la comunidad educativa en una dirección por medios no coercitivos. En la administración educativa se constituye en la función de, conducir, guiar, dirigir a los colaboradores sobre la base de la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales preestablecidos

#### **2.4.2. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

La **administración** es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas (Stoner, Gilbert & Freeman, 1997).

**La Administración educativa** es un conjunto de funciones que van orientadas hacia el ofrecimiento de servicios educativos efectivos y eficientes.

La **administración** consiste en lograr los objetivos con la ayuda de todos los participantes. Es un proceso sistemático de hacer las cosas.

Los administradores requieren de sus habilidades, aptitudes y atributos para realizar ciertas actividades, interrelacionadas con el fin de lograr las metas deseadas (Castillo, 2000)

### **CONCEPTO DE DIRECCIÓN**

**Dirección:** La función de la administración involucre los esfuerzos de los directivos para estimular el buen desempeño de sus empleados. Dirigir es estimular a las personas a desempeñarse mejor. Incluye la motivación y la comunicación con empleados, individual o grupalmente, así como en contacto estrecho y cotidiano con las personas y la guía e inspiración hacia metas de equipo y de la organización. La dirección ocurre en equipos, departamentos y divisiones, así como en la cima de grandes organizaciones.

#### **La dirección**

La palabra dirección es de origen latino, cuya raíz regere, rectum, dirigiré, directum, significa guiar o dirigir. Líder proviene de la palabra Leader, verbo

que indica acción. Por lo tanto, líder es quien guía a su equipo de trabajo hacia un objetivo en común. (Madrigal, 2009).

#### **2.4.3. Gestión educativa.**

Concepto de gestión educativa<sup>2</sup> definida como "la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar" (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es "centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos" (Pozner de Wiener, 1995).

**Gestión pedagógica.** Conjunto de operaciones y actividades de conducción del proceso educativo. Referidas a dos aspectos:

- Programación curricular:
  - Elaboración de unidades didácticas (unidades de aprendizaje, proyectos de aprendizaje, módulos de aprendizaje).
  - Elaboración de carpeta pedagógica.
  - Elaboración de sesiones de aprendizaje.
- Rendimiento académico basados en la situación final de los estudiantes escolares. Situación final de los estudiantes en calidad de promovidos, retirados o repitencia.

**Gestión administrativa.** Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que operan a nivel de Institución educativa o programa educativo. Referidas a los aspectos de:

- Metas de atención en los últimos 3 años
- Documentos de gestión: Proyecto Educativo Institucional, Proyecto Curricular de la Institución Educativa, Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo e Informe de Gestión Anual.

**Gestión institucional.** Conjunto de operaciones y actividades de conducción de las funciones administrativas que sirven a de apoyo a la gestión pedagógica. Está referida a los siguientes aspectos:

- Estilo de gestión: Nivel de participación de los agentes educativos.
- Clima institucional: Relaciones entre los agentes educativos.

#### **2.4.4. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**

El liderazgo transformacional define un estilo de liderazgo más ambicioso. Burns introdujo este concepto para explicar el comportamiento de líderes políticos que buscan el entusiasmo y fidelidad de sus seguidores. El líder transformacional no se conforma con lograr las metas, además pretende cambiar el esquema mental o visión de sus subordinados, consiguiendo así su entusiasmo e incluso su desarrollo intelectual y personal. El líder transformacional consigue inspirar nuevos valores en el grupo y es el estilo de liderazgo eficaz cuando se espera que los seguidores sean innovadores, creativos y arriesgados.

En este sentido, Burns (1978) sostiene que “la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”. Para Bass y Avolio (1994) los líderes transformacionales pueden actuar de manera transaccional, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo, directamente relacionado con el estilo de liderazgo en la medida de añaden valor a cualquier esfuerzo colectivo.

#### **CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER TRANSFORMADOR**

- Educación amplia.
- Curiosidad ilimitada.
- Entusiasmo sin límite.
- Fe en la gente y en el trabajo en equipo.
- Voluntad de arriesgarse.
- Dedicación al crecimiento a largo plazo más bien que a las utilidades a corto plazo.
- Dedicación a la excelencia.
- Preparación.
- Virtud.
- Visión.

#### **COMO SER UN LIDER TRANSFORMACIONAL**

En el ámbito empresarial, la figura del líder es esencial para velar por el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo, los nuevos tiempos demandan

nuevos estilos de liderazgos capaces de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado y de adaptarse rápidamente a los cambios. Estas nuevas necesidades son las que han favorecido el impulso de la figura del líder transformacional.

**El líder transformacional cuanta con los conocimientos y habilidades necesarios para dirigir la empresa de manera eficaz,** guiar a su equipo de trabajo y promover el cambio dentro de la organización para adaptarse a los nuevos requerimientos.

Estos líderes se caracterizan por su carisma, su capacidad de escucha y empatía, pero también por su saber hacer. Son profesionales que se han ganado el respeto y admiración de sus compañeros, trabajadores que conocen a la perfección su misión y cómo conseguirla, y que, además, poseen otras habilidades personales, como su capacidad para la escucha, para la comunicación o para la toma de decisiones, con las que consigue alentar y orientar a cada uno de los miembros de su equipo.

**Convertirse en un líder transformacional no es una tarea sencilla,** especialmente si no posees las habilidades básicas necesarias. No obstante, esto no significa que no puedas desarrollar las capacidades y aptitudes que necesitas para poner en práctica este estilo de liderazgo. Es más, una de las capacidades que destacan en estos líderes es que tienen unas metas claras, una visión exacta de lo que desean y luchan por ello.

Si **deseas transformarte en un líder transformacional,** comienza por definir tus objetivos y establecer un plan de ruta que te ayude a alcanzar tu meta. Descubre qué habilidades necesitas potenciar y sigue los siguientes consejos:

- **Aprende y enseña lo que sabes.** La curiosidad y las ganas de aprender son dos cualidades propias de un gran líder. La formación continua es clave, por tanto, para alcanzar tus metas. Sin embargo, un líder transformacional no se guarda sus conocimientos para sí mismo, sino que los comparte con su equipo para desarrollar las capacidades individuales de cada uno y alcanzar, en conjunto, los objetivos propuestos. **El líder transformacional es un mentor, un coach** para los miembros de su equipo.

- **Predica con el ejemplo.** La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es un principio fundamental para cualquier líder. Si deseas que tu equipo se esfuerce, tú deberás ser el primero en esforzarte. Si quieres que tu equipo innove, que sea creativo, tú tienes que ser el primero en poner en práctica y potenciar esta creatividad.
- 
- **No temas el cambio.** La principal meta del líder transformacional es el cambio, transformar los métodos, las técnicas, la forma de trabajar, incluso de pensar, de los trabajadores para mejorar y avanzar. El riesgo y el fracaso forman parte de este cambio.
- **Piensa en el futuro y no en el ahora.** Un líder transformacional no busca objetivos a corto plazo. La transformación de una empresa es un proceso largo, que lleva tiempo, por eso este tipo de líderes se proponen metas a largo plazo, algo para lo que no todas las organizaciones están preparadas.
- **Cree en tu equipo.** Como líder transformador, debes comenzar a creer en las capacidades de todas las personas. Cada trabajador tiene unas habilidades concretas que deberás descubrir y potenciar. Para ello, es clave desarrollar tu capacidad de atención a los detalles y tu instinto.
- **Aprende a motivar.** De nada sirve que creas en los demás si no sabes transmitirle esta confianza y no les motivas para que se superen día a día. El líder transformacional conoce a los miembros de su equipo, se preocupa por ellos y sabe cómo motivarles. Estos líderes delegan responsabilidades, premian y comparten los éxitos con sus seguidores.

## Prácticas claves para un liderazgo efectivo

CATEGORÍA	PRÁCTICAS	
<b>Los "líderes efectivos" – aquellos que logran movilizar las condiciones de los docentes e impactar en los aprendizajes – muestran un mismo repertorio de prácticas</b>  <b>(Leithwood et al, 2007)</b>	<b>Mostrar dirección de futuro,</b> <i>Realizar el esfuerzo de motivar a los demás respecto de su propio trabajo, estableciendo un "propósito moral".</i>	<b>Motivaciones</b>
	<b>Desarrollar personas</b> <i>Construir el conocimiento y las habilidades que requiere el personal para realizar las metas de la organización, así como también, el compromiso y resiliencia, que son las disposiciones que éste necesita para continuar realizándolas.</i>	
	<b>Rediseñar la organización,</b> <i>Establecer condiciones de trabajo que le permitan al personal el mayor desarrollo de sus motivaciones y capacidades.</i>	
	<b>Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela</b> <i>Gestión de prácticas asociadas a la sala de clases y supervisión de lo que ocurre en la sala de clases</i>	<b>Condiciones de Trabajo Docentes</b>
	Visión (construcción de una visión compartida) Objetivos (fomentar la aceptación de objetivos grupales) Altas expectativas	
	Atención y apoyo individual a los docentes Atención y apoyo intelectual Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con alumnos y estudiantes)	
	Construir una cultura colaborativa Estructurar una organización que facilite el trabajo Crear una relación productiva con la familia y comunidad Conectar a la escuela con su entorno (y sus oportunidades)	<b>Capacidades</b>
	Dotación de personal Proveer apoyo técnico a los docentes (supervisión, evaluación, coordinación) Monitoreo (de las prácticas docentes y de los aprendizajes) Evitar distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo	

**Figura 2. Prácticas claves para un liderazgo efectivo. Fuente: Leithwood y Riehl (2005).**

En el cuadro siguiente se identifican cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son "establecer direcciones", "desarrollar personas", "rediseñar la organización", y "gestionar la instrucción". Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo). Es importante señalar que hay un vínculo lógico entre estas prácticas y las tres variables mediadoras. Las acciones asociadas con establecer direcciones tienen una influencia significativa sobre el compromiso y motivación de los docentes hacia el mejoramiento escolar. El desarrollo de personal tiene una conexión obvia con el mejoramiento de las habilidades y capacidades profesionales de los docentes. Y por último, las prácticas que constituyen el rediseño de la organización y la gestión de la instrucción se orientan a mejorar las condiciones de trabajo de los docentes.



Es evidente que los efectos de las prácticas se influyen mutuamente, y no de una manera discreta. Las acciones dirigidas hacia la capacitación de los docentes, por ejemplo, pueden contribuir a su motivación profesional. Así también, los cambios efectuados en las estructuras organizacionales pueden facilitar una formación continua de los docentes y un mejor manejo de los procesos de enseñanza

#### **2.4.5. Definiciones de Planificación Estratégica**

Drucker (1993) define planificación como la función gerencial que incluye las decisiones y acciones para asegurar resultados futuros.

**La planificación estratégica** es el proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo (Martinelli, 1997)

Revisaremos ahora lo que sabemos del carácter e influencia de las cuatro categorías y las prácticas específicas que se manifiestan en cada categoría

# **CAPÍTULO III**

### III. RESULTADOS Y PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. RESULTADOS

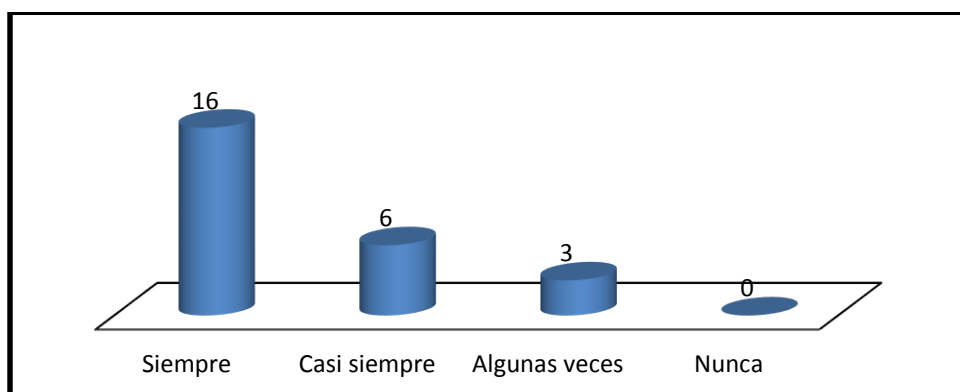
##### 3.1.1. ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA I.E. INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA” DEL C.P. IMACITA, DISTRITO DE IMAZA, PROVINCIA DE BAGUA, REGIÓN AMAZONAS – ANTES DE APLICAR LA PROPUESTA.

**CUADRO N° 01.** Contribuye usted a mantener un adecuado clima institucional en la institución educativa.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>64</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>6</b>		<b>24</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>		<b>12</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa.

**Gráfico N° 01**



En el cuadro **N° 01**, podemos observar que el **64%** de total de profesores opina que **siempre** contribuye a un buen clima institucional, sumado al **24%** de los que **casi siempre**, obtenemos una suma de **84%**, de profesores que sostienen que contribuyen en generar un buen clima institucional.

**CUADRO N° 02** ¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio?

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>40</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>10</b>		<b>40</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>5</b>		<b>20</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico N° 02**



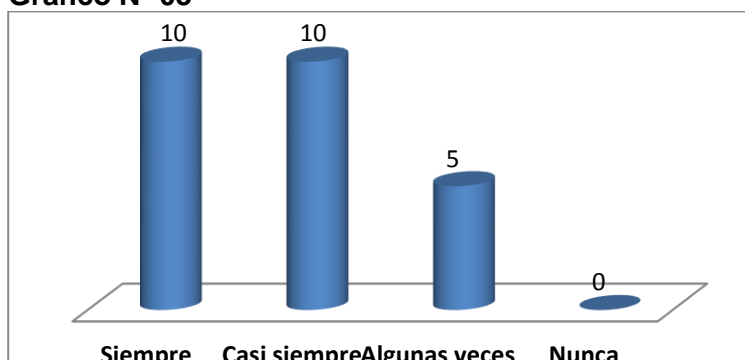
En el cuadro N° 02 El **40%** opina que **siempre** conoce la forma y la gestión educativa, sumado al **40%** de los que **casi siempre**, obtenemos una suma de **80%**, de profesores que sostienen que si conocen la forma y la gestión educativa de su institución.

**CUADRO N° 03.** Utiliza el PEI en su planificación curricular

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>40</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>10</b>		<b>40</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>5</b>		<b>20</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico N° 03**



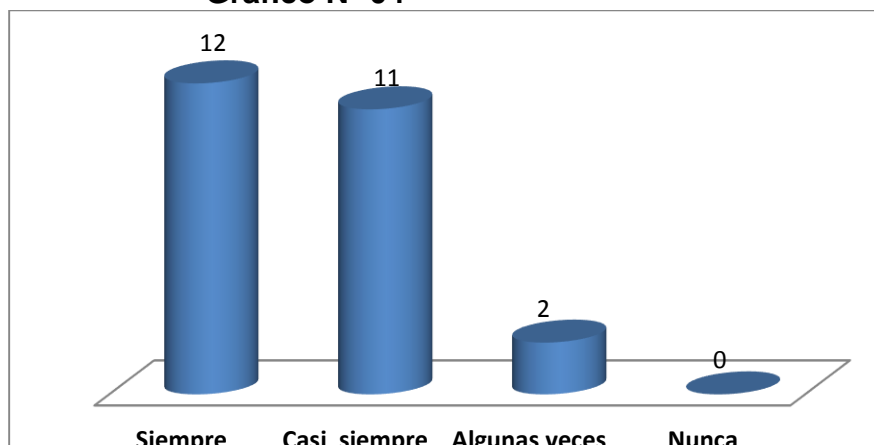
En el cuadro N° 03 El **40%** opina que **siempre** utiliza el PEI en su planificación curricular, sumado al **40%** de los que **casi siempre**, obtenemos una suma de **80%**, de profesores que sostienen que si utiliza el PEI en su planificación curricular.

**CUADRO N° 04.** Muestra una comunicación horizontal generalmente con su interlocutor.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>48</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>11</b>		<b>44</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>2</b>		<b>8</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa.

**Gráfico N° 04**



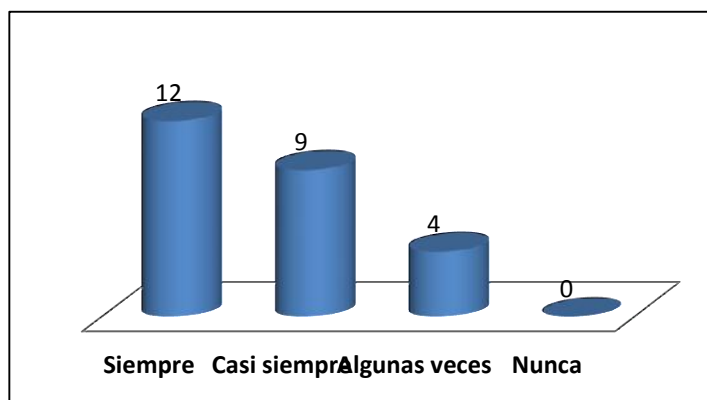
En el cuadro N° 04. El **48%** del total de profesores considera que **siempre** muestra una comunicación horizontal generalmente con su interlocutor y el **44% casi siempre**, obtenemos una suma de **92%**, de profesores que sostienen que muestran una comunicación horizontal generalmente con su interlocutor en la institución.

**CUADRO N° 05.** Propicias una cultura institucional innovadora orientada al éxito

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>48</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>9</b>		<b>36</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>4</b>		<b>6</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico N° 05**



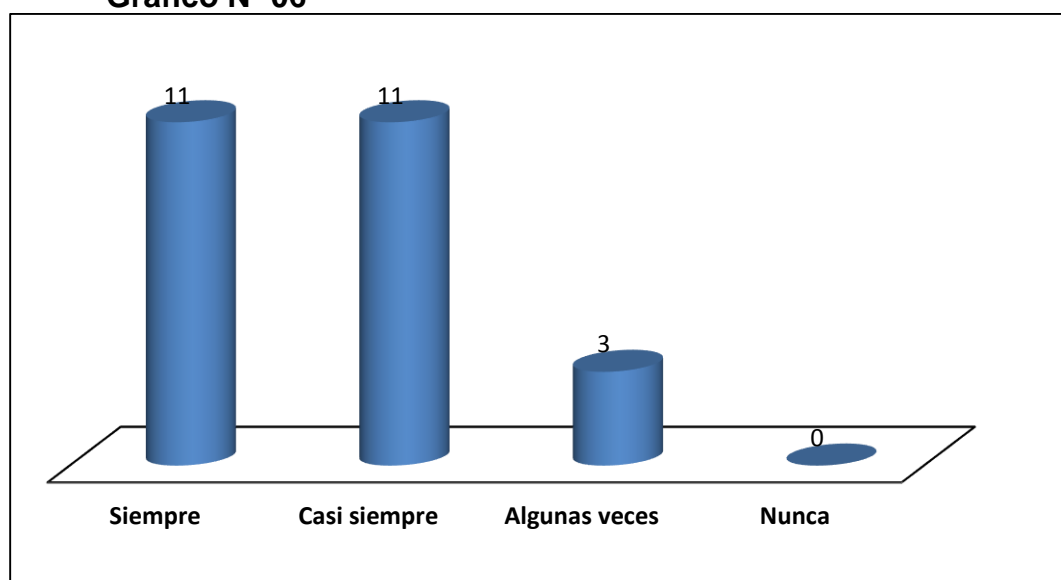
En el cuadro N° 05. El **48%** del total de profesores indica que **siempre** y el **36% casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos un **84%**, de profesores que sostienen que propician una cultura institucional innovadora orientada al éxito en la institución educativa.

**CUADRO Nº 06.** Fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>44</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>11</b>		<b>44</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>		<b>12</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicado a los docentes que laboran en la Institución Educativa.  
18 de set.2015

**Gráfico Nº 06**



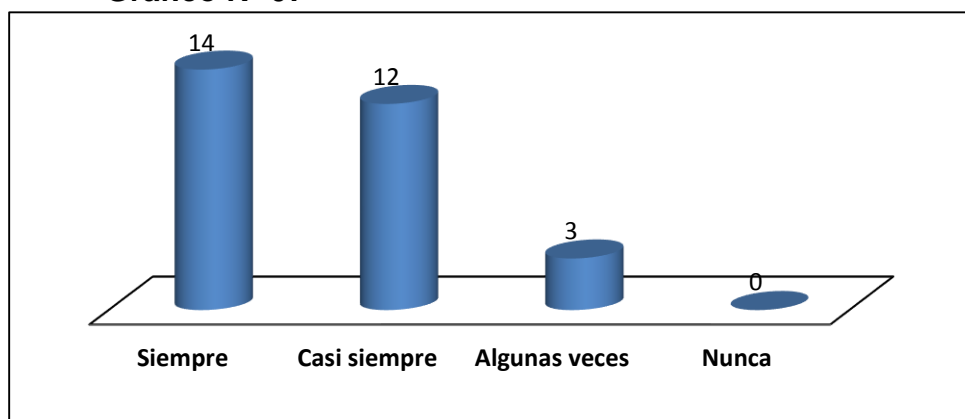
El **44%** del total de profesores indica que **siempre** y el **44% casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos un **88%**, de profesores que opinan que fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas en la institución educativa.

**CUADRO Nº 07.** Te actualizas y capacitas permanentemente

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>48</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>12</b>		<b>42</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>		<b>10</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico Nº 07**



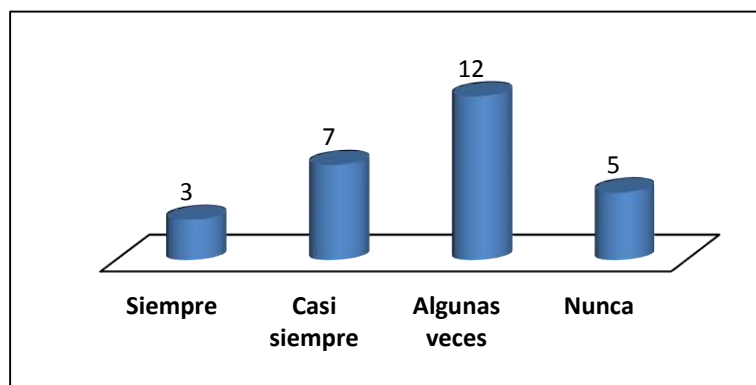
El **48%** del total de profesores indica que **siempre** y el **44% casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos un **92%**, de profesores que consideran que se actualiza y capacita permanentemente.

**CUADRO Nº 08.** El director implementa con programas de capacitación a los docentes

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>7</b>		<b>26</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>12</b>		<b>44</b>
<b>Nunca</b>	<b>5</b>		<b>19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico Nº 08**

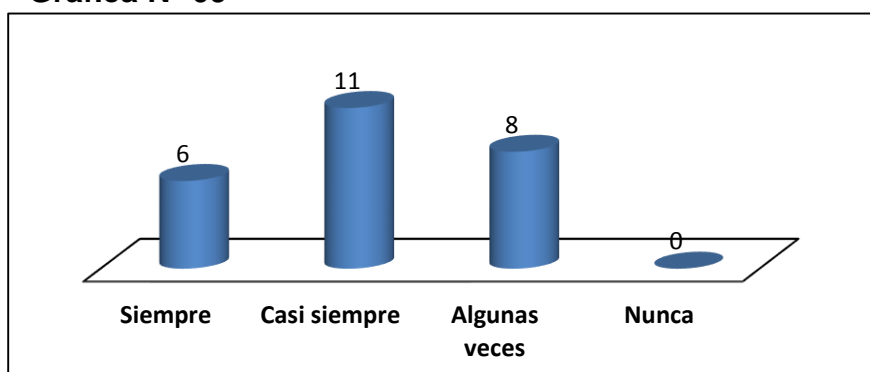


El **11%** del total de profesores indica que **siempre** y el **26% casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos un **37%**, de profesores que consideran que el director implementa con programas de capacitación a los docentes. Un porcentaje considerable de **44 %** de profesores lo encontramos en la escala **algunas veces**, **nunca** un **19%** de profesores opina que el director no implementa con programas de capacitación a los docentes.

**CUADRO N° 09.** Se siente satisfecho por la gestión de su institución

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>24</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>11</b>		<b>44</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>8</b>		<b>32</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa  
**Gráfica N° 09**

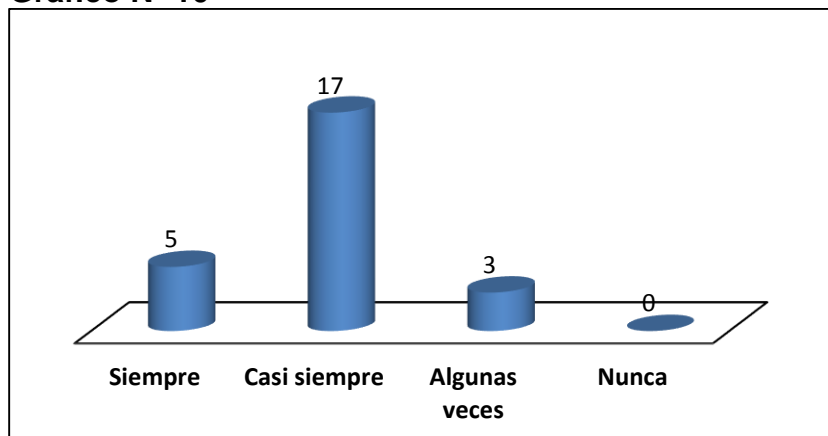


El **24%** del total de profesores indica que **siempre** y el **44% casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos un **68%**, de profesores manifiesta que se siente satisfecho por la gestión de su institución en que trabajan.

**CUADRO N° 10.** Se administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>17</b>		<b>68</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>		<b>12</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa  
**Gráfico N° 10**





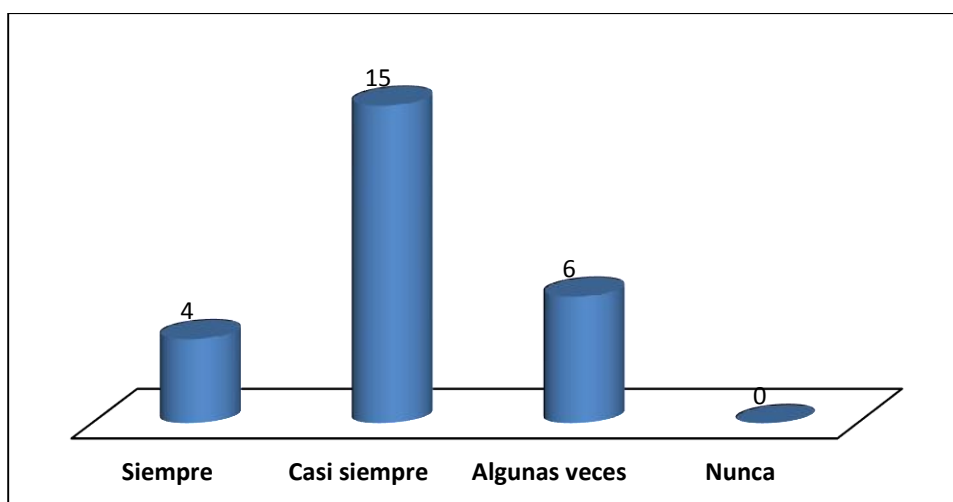
El **20%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **68%** de la escala **casi siempre**, obtenemos una suma de **88%**, de profesores que manifiesta que se administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.

**CUADRO Nº 11.** ¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes?

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>16</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>15</b>		<b>60</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>6</b>		<b>24</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico Nº 11**



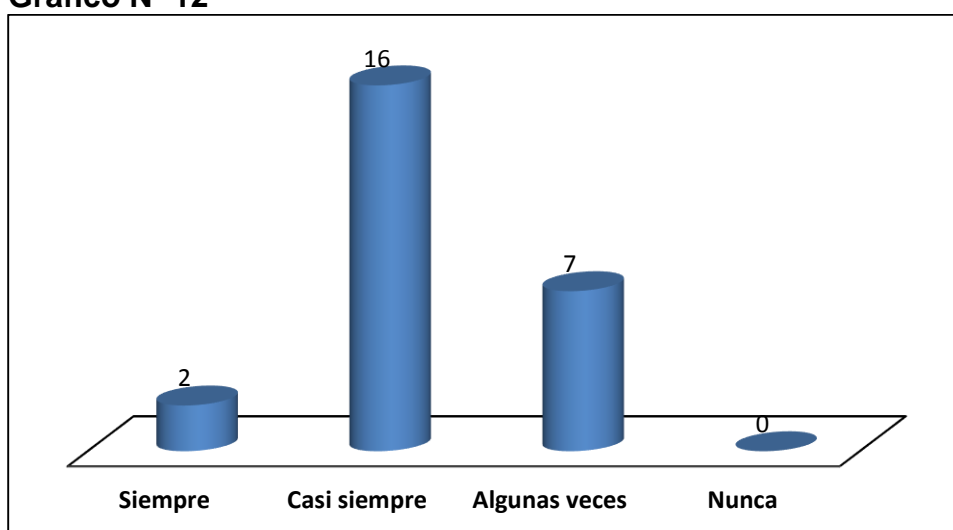
El **16%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **60%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **76%**, de profesores que opinan que, se informan que, para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes de la institución educativa.

**CUADRO N° 12.** ¿Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión?

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>8</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>16</b>		<b>64</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>7</b>		<b>28</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico N° 12**



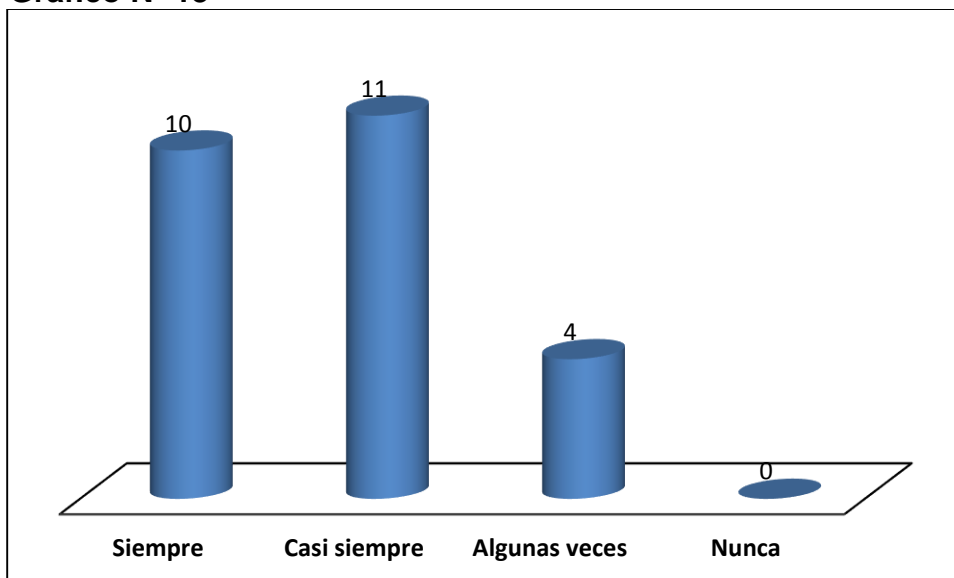
El **8%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **64%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **82%**, de profesores que opinan que, propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión en la institución.

**CUADRO N° 13.** ¿Participa usted de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas, departamentos y coordinación educativa donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo?

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>40</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>11</b>		<b>44</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>4</b>		<b>16</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfico N° 13**



El **40%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **44%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **84%**, de profesores consideran que participa de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas, departamentos y coordinación educativa donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo.

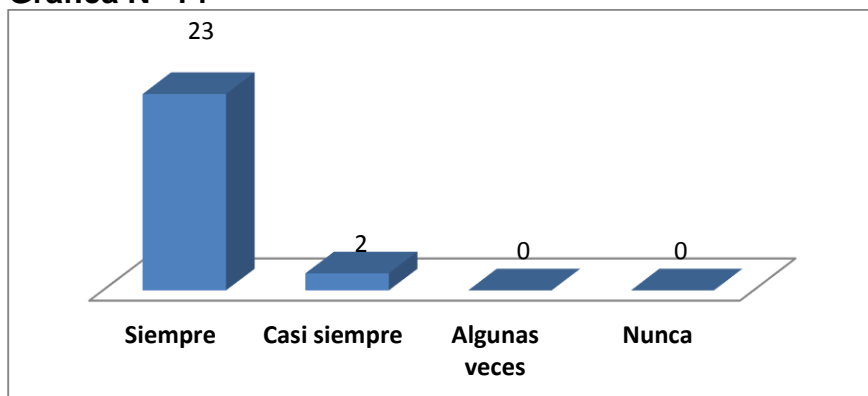
### 3.1.2. ANÁLISIS DE LA CALIDAD DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DIRECTIVA EN LA I.E. INTEGRAL INTERCULTURAL BILINGÜE “ALBERTO ACOSTA HERRERA”– ANTES DE APLICAR LA PROPUESTA.

**CUADRO N° 14.** Usted se interesa por el aprendizaje de los alumnos.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>23</b>	<b>14</b>	<b>92</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>2</b>		<b>8</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 14**



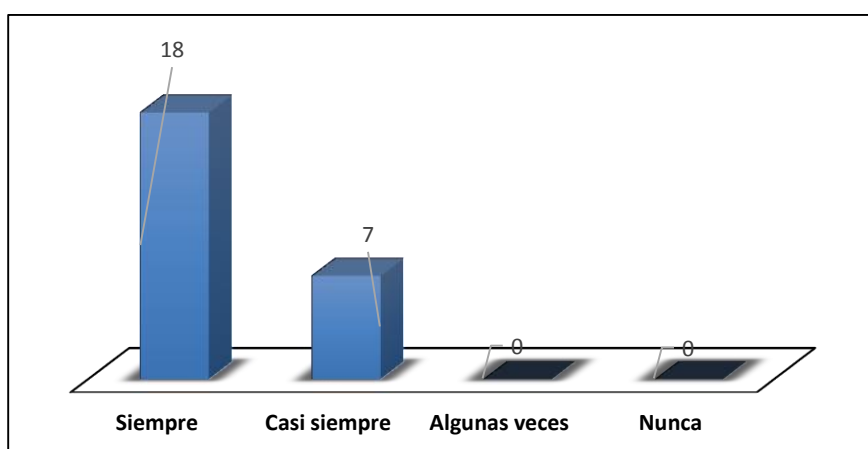
El **92%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **8%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **100%**, de profesores consideran que se interesa por el aprendizaje de los alumnos.

**CUADRO N° 15.** Considera usted, que tiene la suficiente capacidad para el buen desempeño en su trabajo.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
Siempre	18	15	72
Casi siempre	7		20
Algunas veces	0		0
Nunca	0		0
TOTAL	25		100

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 15**



El **72%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **20%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de

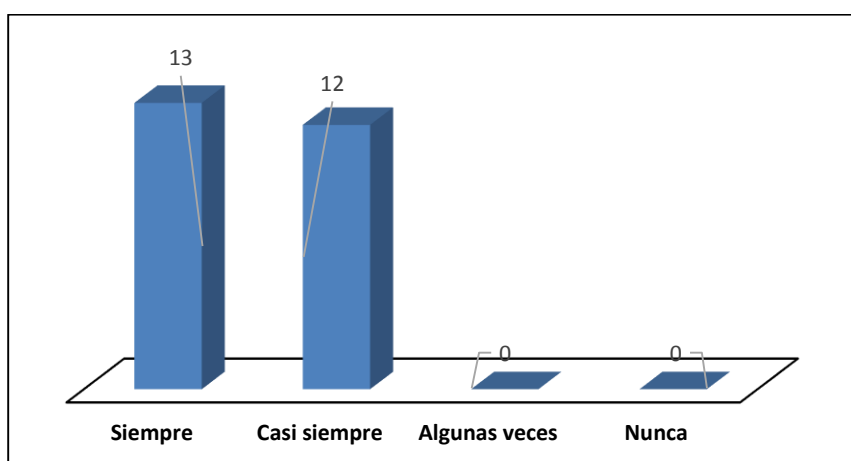
**92%**, de profesores afirman que tienen la suficiente capacidad para el buen desempeño en su trabajo.

**CUADRO N° 16.** Usa metodología actualizada en su actividad educativa.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>52</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>12</b>		<b>48</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 16**



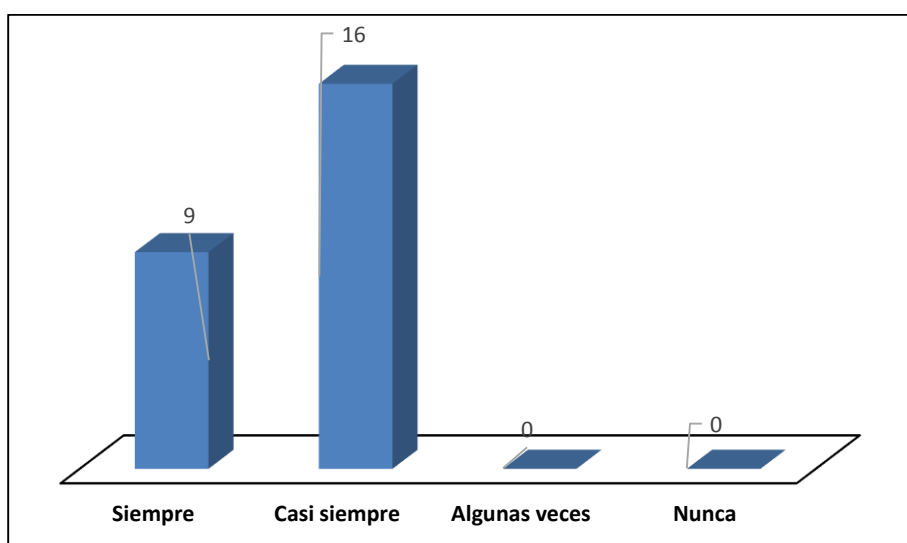
El **52%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **48%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **100%**, de profesores opina que usa metodología actualizada en su actividad educativa.

**CUADRO N° 17.** Logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>36</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>16</b>		<b>64</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 17**



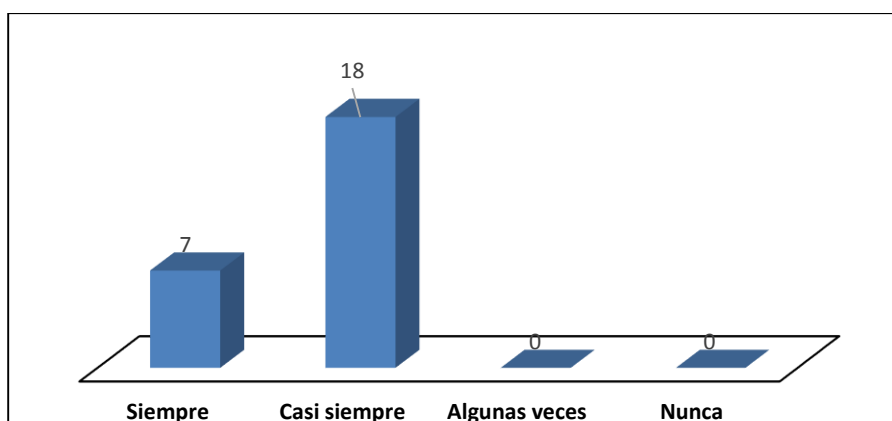
El **36%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **64%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **100%**, de profesores opina que logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza.

**CUADRO N° 18.** Logra los resultados pedagógicos y aprendizajes esperados en el desarrollo de su actividad pedagógica.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>28</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>18</b>		<b>72</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 18**



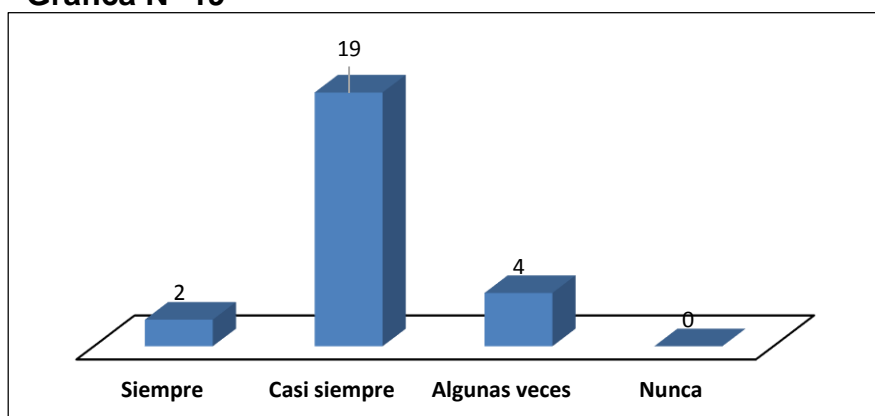
El **28%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **72%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **100%**, de profesores que sostienen que logra los resultados pedagógicos y aprendizajes esperados en el desarrollo de su actividad pedagógica.

**CUADRO N° 19.** Se promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>8</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>19</b>		<b>76</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>4</b>		<b>16</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 19**



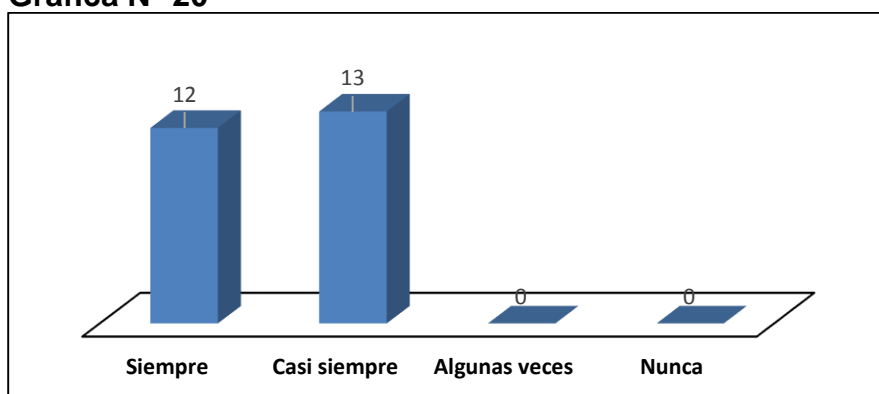
El **8%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **76%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **100%**, de profesores que sostienen que promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.

**CUADRO N° 20.** Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>48</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>13</b>		<b>52</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 20**



El **48%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **52%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **100%**, de profesores opinan que consideran los aspectos morales y éticos en las decisiones que toma.

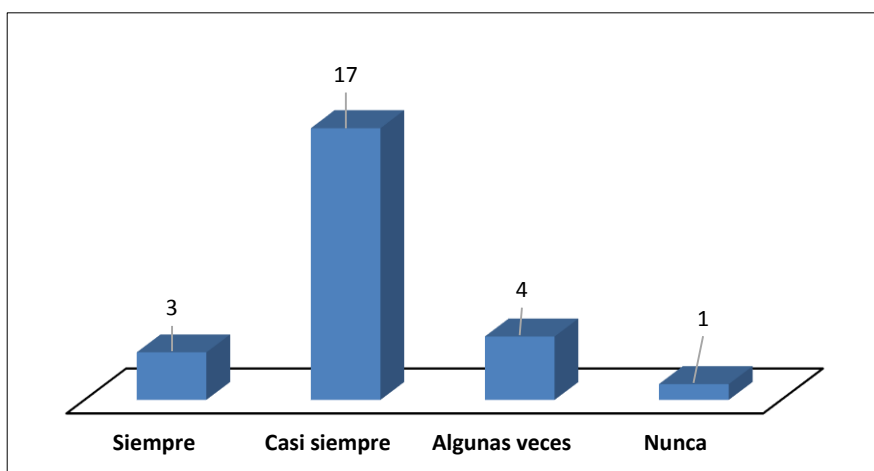
**CUADRO N° 21.** Recibes atención individualizada por los directivos.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>12</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>17</b>		<b>68</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>4</b>		<b>16</b>
<b>Nunca</b>	<b>1</b>		<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa



**Gráfica N° 21**



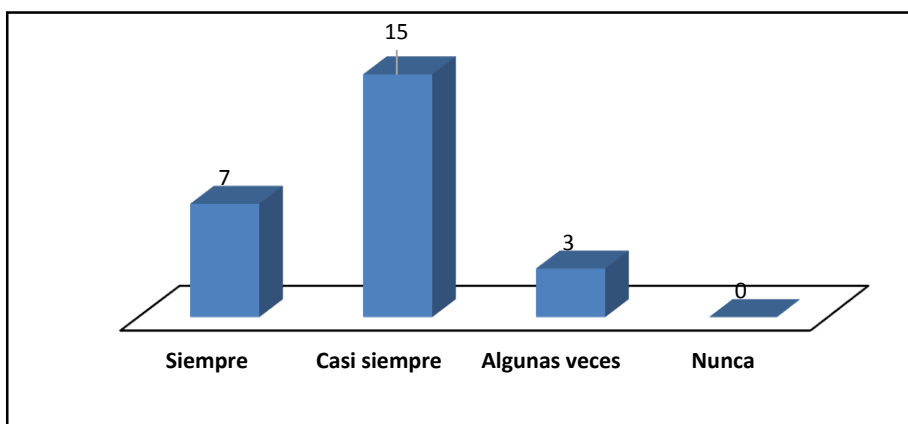
El 12% del total de profesores indica que **siempre** y sumando al 68% de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de 80%, de profesores opina que recibe atención individualizada por los directivos.

**CUADRO N° 22.** ¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica?

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>28</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>15</b>		<b>60</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>		<b>12</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 22**



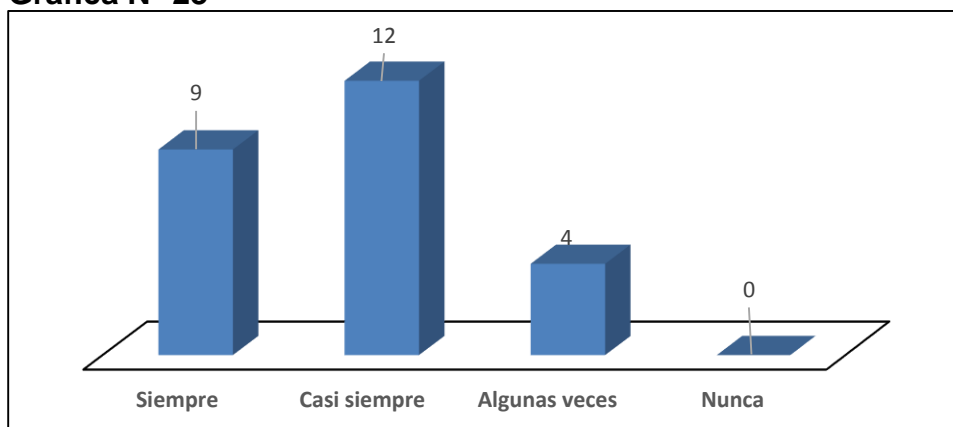
El 28% del total de profesores indica que **siempre** y sumando al 60% de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de 88%, de profesores opina que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica.

**CUADRO N° 23.** Te gustaría sugerir estrategias de administración educativa para mejorar el liderazgo pedagógico en la institución.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>9</b>	<b>23</b>	<b>36</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>12</b>		<b>48</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>4</b>		<b>16</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 23**



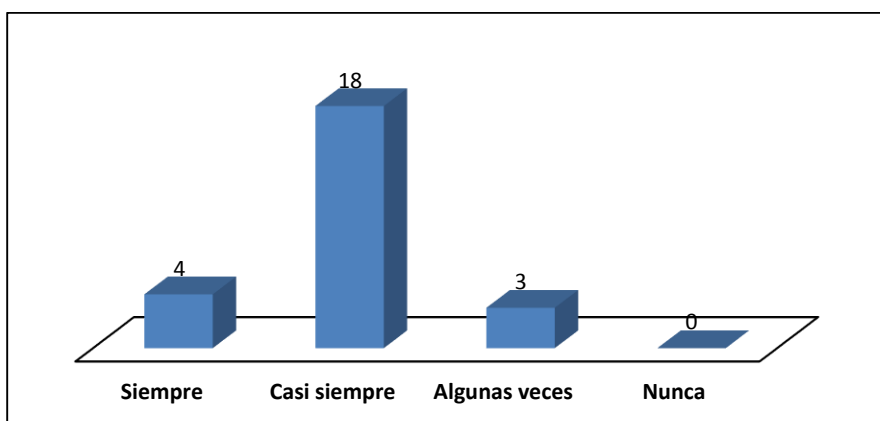
El **36%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **48%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **84%**, de profesores opina que le gustaría sugerir estrategias de administración educativa para mejorar el liderazgo pedagógico en la institución.

**CUADRO N° 24.** Favorecen su trabajo los acuerdos establecidos por la gestión directiva.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>16</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>18</b>		<b>72</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>3</b>		<b>12</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 24**



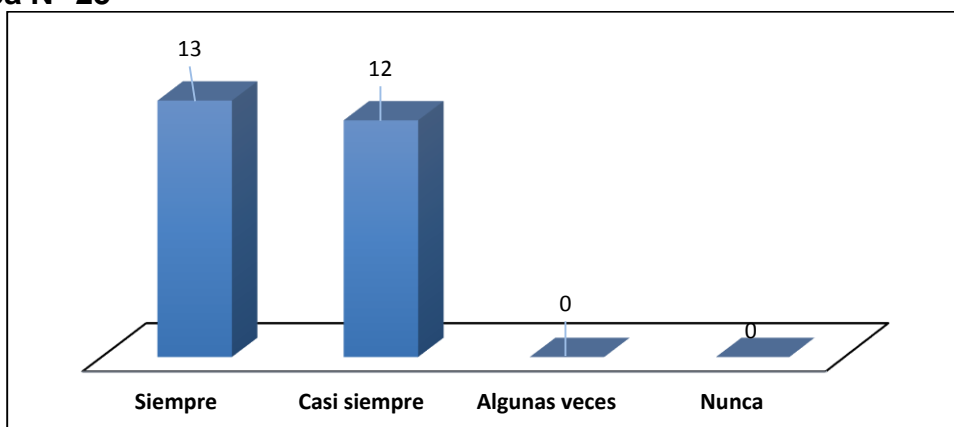
El **16%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **72%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **88%**, de profesores opina que favorece su trabajo los acuerdos establecidos por la gestión directiva.

**CUADRO N° 25.** Estoy satisfecho (a) de mi entorno/ mis condiciones de trabajo.

Indicadores	RESPUESTAS DE PARTICIPANTES	TOTAL ÍTEMS.	INDICADORES PORCENTUALES %
<b>Siempre</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>52</b>
<b>Casi siempre</b>	<b>12</b>		<b>48</b>
<b>Algunas veces</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Nunca</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>		<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada el 18 de set.2015 a los docentes que laboran en la Institución Educativa

**Gráfica N° 25**



El **52%** del total de profesores indica que **siempre** y sumando al **48%** de la escala **casi siempre**, si hacemos la sumatoria de ambas cantidades obtenemos una suma de **100%**, de profesores que opinan que está satisfecho con su entorno y condiciones de trabajo.

### **3.2. PROPUESTA “ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LOS NIVELES DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y GESTIÓN DIRECTIVA DEL EQUIPO DIRECTIVO Y DOCENTES”.**

#### **3.2.1 PRESENTACIÓN.**

La siguiente propuesta tiene por finalidad implementar estrategias a desarrollarse en talleres para mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en los actores de la administración educativa y mostrar eficiencia en el ejercicio del liderazgo pedagógico y transitar a la institución educativa hacia estándares superiores de enseñanza y posibilitar que se comprometa con sus resultados también la promoción de la organización autónoma de sus estudiantes para generar participación en la vida escolar y ser una organización interna abierta, comunicativa y flexible, más democrática en sus procedimientos de toma de decisiones además la institucionalización de la evaluación como práctica docente colectiva y del aprendizaje de la experiencia de manera continua; es decir, que toda la comunidad educativa aprenda a mirarse y a valorar la evaluación como una oportunidad para aprender, tanto de los logros como de los errores.

En el trabajo de investigación se realizó una encuesta que comprende de 54 preguntas sobre administración educativa y liderazgo pedagógico que nos permiten tener como elemento de análisis para proponer nuestra estrategia basado en la teoría de liderazgo transformacional de Kenneth "Ken" Leithwood, James MacGregor Burns y Bernard M. Bass, que contribuyen a mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva.

EL Liderazgo Transformacional es una herramienta de gestión que a través de estrategias efectivas de acompañamiento basadas en relaciones de confianza del líder hacia sus seguidores, busque impulsar el desarrollo de capacidades individuales y el aprendizaje organizacional, este tipo de liderazgo es el más idóneo para organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas. En tanto el líder posea ciertas condiciones para inspirar un cambio consigue motivar a los docentes a elevar su nivel de autoconfianza y despierta su conciencia sobre los resultados del trabajo realizado formando líderes de la actividad educativa con una solvencia moral y carisma, evidenciando en los estudiantes el uso y dominio de las TIC para aprender y enseñar la

información en todos los niveles y escalas de caracterización por ello debe suscitarse una “transformación” en los modos de funcionamiento de la institución.

### **3.2.2. INTRODUCCIÓN.**

El diseño y organización de una propuesta de estrategias en administración para mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva de la I.E. “Alberto Acosta Herrera” Imacita. Para que la propuesta pueda tener una funcionalidad significativa debe responder a la característica del problema encontrado a superar sobre liderazgo pedagógico y gestión directiva el problema que radica en el ámbito de la gestión institucional y la gestión pedagógica, presentando deficiencias en materia de planificación, organización, dirección, control y evaluación

La propuesta se justifica porque es necesario dentro del contexto actual de la administración, la plana docente de la institución debe estar cociente sobre las dificultades que demuestran, sean partícipes en el desarrollo de la estrategia a través del taller para que puedan logra el éxito en sus labores pedagógicas y puedan sentir autoconfianza y satisfacción de los resultados esperados y al mismo tiempo continuar una actitud positiva.

La propuesta de estrategias está centrado en la obtención de información como base para la acción eficaz y con una gran capacidad de pertinencia a situaciones cambiantes de la gestión Impulsar este estrategias en administración educativa, es una prioridad, porque se reconoce como condición para lograr procesos de calidad; atender la necesidad formativa del estudiante Aunque debe reconocerse que formar directivos como líderes no puede darse al margen del desarrollo institucional y del resto de los integrantes del equipo, implica también un proceso de autoformación y de introspección hacia las propias experiencias y las de otros directivos que han sido exitosos en el desarrollo de sus funciones, de ahí la importancia de favorecer espacios de intercambio, foros y encuentros donde, entre colegas, se aborden los temas de interés común.

### **3.2.3. PRINCIPIOS AXIOLÓGICOS**

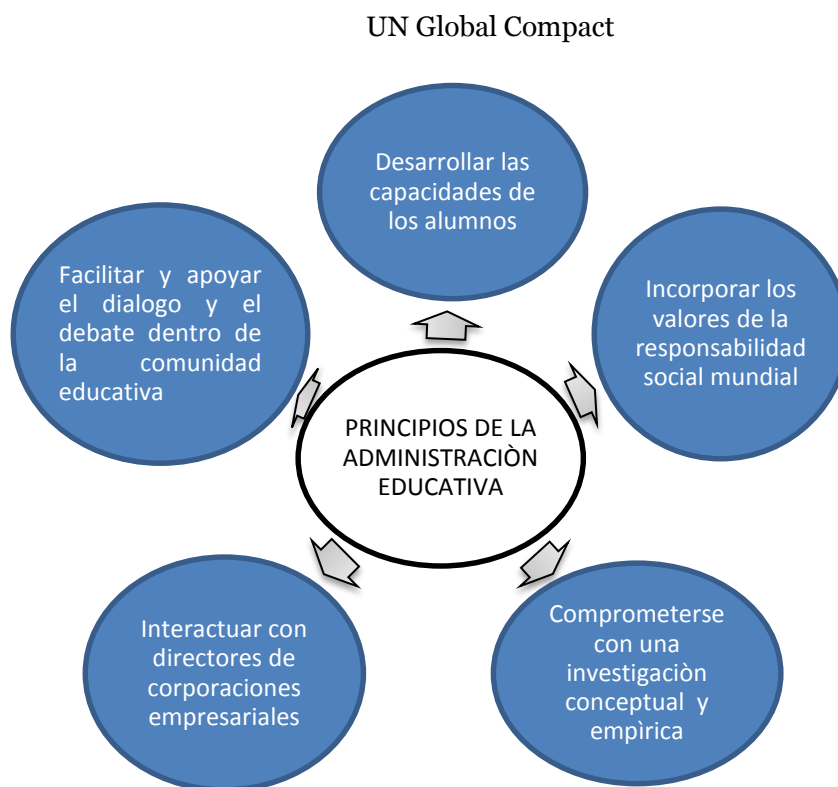
Las administraciones educativas están obligadas a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, pues las mismas

sostienen un sin número de relaciones y su producto, los graduados o profesionales, serán su reflejo cuando se inserten laboralmente en la sociedad.

Con base a lo anterior, Frederick W. Taylor le imprimió cuatro principios a la Administración general, aduciendo que los mismos efficientan el trabajo productivo dentro de las organizaciones, y son: análisis científico del trabajo, selección de personal, administración de la cooperación y supervisión funcional.

Pero en lo concerniente a la administración educativa, la UN Global Compact\*, propone los siguientes seis principios para efficientar las organización

**Figura 3:** Los principios de la Administración Educativa, según la



## 2.2.4. CONTENIDO TEÓRICO DE LA PROPUESTA.

### LIDERAZGO PEDAGÓGICO

El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas. A partir de esta nueva mirada del liderazgo, definimos el abordaje de lo que hoy se denomina el liderazgo pedagógico como “...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009). Es la capacidad de una organización de lograr aprendizajes en todos sus estudiantes, sin exclusión de ninguno. De esta definición, se puede deducir que el liderazgo es una cualidad de la persona que lo ejerce y también puede constituirse en una característica de la gestión de la institución, en la que personas con liderazgo formal o informal- participan de un proceso liderado por el director, coordinando y contribuyendo al éxito de los resultados y metas de la organización.

En consecuencia, podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa. Murillo (2006) señala que el liderazgo pedagógico, en lugar de una dimensión transaccional, conlleva una labor “transformadora” pues no se limita a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que va alterando aquellas condiciones del centro y del aula para que mejoren la educación ofrecida y las prácticas docentes en el aula.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos (Bolívar, 2010) dependerán, tanto de las prácticas de liderazgo implementadas, como de un liderazgo distribuido que tenga claro a qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.

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

El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO (2000), señala que la *gestión educativa* es un conjunto de procesos teórico-prácticos

integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación.

## **GESTIÓN PEDAGÓGICA**

La gestión pedagógica está ligada a la calidad de la enseñanza y su responsabilidad reside principalmente en los docentes frente a grupo, para Zubiría (2006) el concepto que cada maestro tiene sobre la enseñanza es el que determina sus formas o estilos para enseñar, así como las alternativas que ofrece al alumno para aprender. Para Rodríguez (2009) coincide en que, independientemente de las variables contextuales, las formas y estilos de enseñanza del profesor y su gestión en el aula son aspectos decisivos a considerarse en el logro de los resultados, y que se hacen evidentes en la planeación didáctica, en la calidad de las producciones de los estudiantes y en la calidad de la autoevaluación de la práctica docente, entre otras.

### **2.2.5. OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

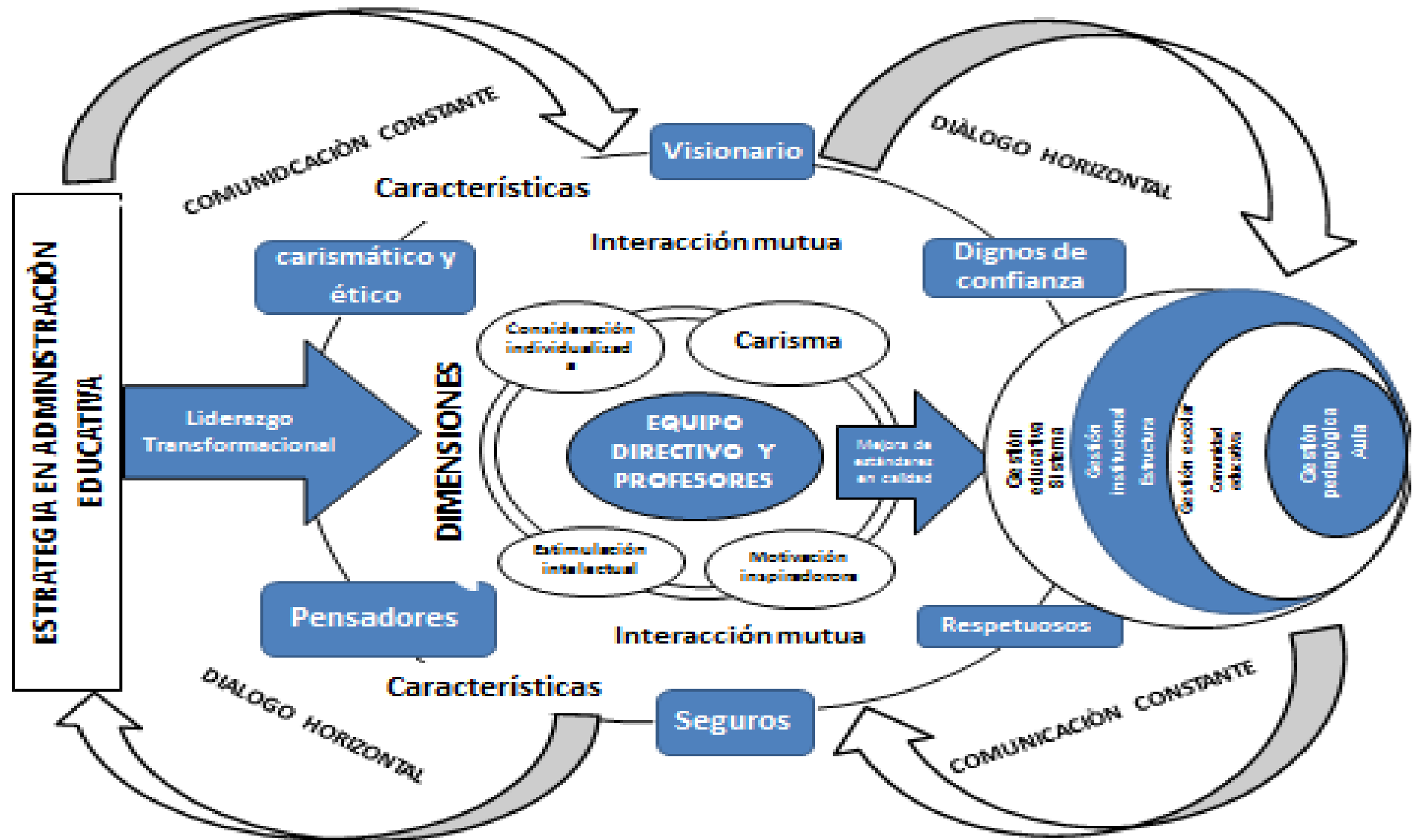
Mejorar gestión educativa y el liderazgo pedagógico utilizando la teoría científica de liderazgo transformacional de Kenneth "Ken" Leithwood, James MacGregor Burns y Bernard M. Bass, la I.E. "Alberto Acosta Herrera" Imacita- Bagua, de tal manera desaparezcan las limitaciones que presentan para tomar iniciativas, gestionar, convocar, promover, incentivar, cambiar de actitud y a evaluar a los equipos de trabajo, por lo tanto procuren el cumplimiento de funciones y logren las metas y objetivos institucionales en base a la ejecución de los talleres vivenciales.

### **2.2.6. TALLERES VIVENCIALES**

1. Taller vivencial: liderazgo transformacional y gestión pedagógica  
duración: 3 meses, horas: 60
2. Taller vivencial: influencia idealizada, acompañamiento para mejorar las relaciones interpersonales  
duración: 3 meses, horas: 60
3. Taller vivencial: estimulación intelectual  
duración: 2 meses, horas: 30
4. Taller vivencial: consideración individualizada y liderazgo transformacional  
duración: 3 meses: horas: 60



3.2.7. DISEÑO UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA BASADA EN EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL PARA MEJORAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO Y LA GESTIÓN DIRECTIVA.



# TALLER SOBRE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	PRODUCTO ACREDITABLE
<b>1.TALLER VIVENCIAL</b>  LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTION PEDAGOGICA  DURACIÒN: 3 MESES  HORAS: 60	<p>➤ El equipo directivo y los profesores de la Institución Educativa “Alberto Acosta Herrera” identificarán las características asociadas al liderazgo transformacional y los aspectos que contribuyen a sostener la buena gestión educativa.</p> <p>➤ Carisma como alternativa para el trabajo productivo en un ambiente que conduzca al desarrollo óptimo de cada uno de los trabajadores.</p> <p>➤ Desarrollo de competencias personales para el trabajo proactivo y coordinado</p> <p>➤ Establecer un compromiso de confianza y respeto frente a la organización</p> <p>➤ Fortalece las capacidades individuales para el logro de un trabajo efectivo</p> <p>➤ Comprender la importancia del entusiasmo en el entorno</p> <p>➤ Identificar las principales teorías motivacionales y sus tipos.</p>	<p>1.¿Qué es el liderazgo transformacional?</p> <p>2. Dimensiones del liderazgo transformacional</p> <p>a) Influencia idealizada, b) La motivación inspiracional c) La estimulación intelectual d) La consideración individualizada,</p> <p>3. Liderazgo transformacional en el ámbito educativo</p> <p>4. El liderazgo transformacional y la calidad educativa</p> <p><b>El director como líder pedagógico</b></p> <p>1.1 ¿Qué significa ser un líder pedagógico?</p> <p>1.2 ¿Cuáles son las características de un director(a) con liderazgo pedagógico?</p> <p>1.3 ¿Qué roles asume un director(a) para gestionar la ¿Institución educativa con liderazgo pedagógico?</p> <p>1.5 ¿Cuáles son las estrategias y herramientas para gestionar una institución educativa con liderazgo pedagógico?</p> <p>1.6 ¿Cuáles son las características del monitoreo y asesoramiento</p>	<p>Lectura individual</p> <p>Lectura colectiva</p> <p>Trabajo en equipos con productos acreditables.</p> <p>Talleres productivos.</p>	<p>Listado de características o situaciones que desmotiva el cambio transformacional , para que puedan buscar alternativas de solución para mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva de la I.E. “Alberto Acosta Herrera” de Imacita.</p>

	<p>➤ Tomar conciencia del concepto de frustración, estrés pedagógico y de sus consecuencias.</p>	<p>¿Pedagógico? 1.7 ¿Cómo implementar un proceso de monitoreo y asesoramiento ¿Pedagógico? 5. Habilidades sociales A. Habilidades de interacción social 1.1 Habilidades sociales básicas 1.2 Yo soy importante y los demás también 1.3 Disfruta al hacer amigos y amigas 1.4 Tarea de uno...tarea de todos B. Habilidades comunicativas 2.1 ¿Qué y cómo decirlo? 2.2 Estoy escuchando. 2.3 ¿Cómo escucharnos? 2.4 Hablar sin palabras <b>C. Habilidades relacionadas con los sentimientos, emociones y opiniones</b>  3.1 Emociones: las mías y las tuyas 3.2 Mis derechos son importantes 3.3 ¡Bravo! Eres fenomenal. 3.4 No entrar en peleas 3.5 Todos, nadie, nunca Habilidades para la solución de conflictos interpersonales  4.1 Identificar el conflicto  4.2 Elaboración de las alternativas de solución 4.3 Toma de decisiones responsables. 4.4 Evaluación y ejecución de la solución.</p>	<p>Exposiciones individuales</p> <p>Lecturas colectivas</p> <p>Lecturas individuales</p> <p>Exposiciones en equipo.</p>	<p>Listado de habilidades sociales imprescindibles que todo líder pedagógico, tiene que cultivar</p> <p>Descripción de situaciones en donde se cultivan las habilidades sociales.</p> <p>Listado de técnicas pertinentes para solucionar los conflictos.</p>
--	--	--	---	--

2.TALLER VIVENCIAL	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	PRODUCTO ACREDITABLE
<p><b>INFLUENCIA IDEALIZADA, ACOMPAÑAMIENTO PARA MEJORAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES</b></p> <p>DURACIÓN: 3 MESES</p> <p>HORAS: 60</p>	<p>Mejorar el nivel de acompañamiento aplicando estrategias en el desarrollo de sus capacidades, los cuales tendrían como estructura de soporte y confianza. Para conseguir entre los docentes un trato cercano, cálido y de confianza a los demás, se interesa por escuchar a las personas, también por el desarrollo personal y profesional de los demás miembros. Además impulse a las personas a interesarse por ayudar a los demás.</p> <p>Detectar como el respeto y la confiabilidad influye en la motivación personal de durante el trabajo.</p> <p>Desarrollar un plan de acompañamiento y monitoreo personalizado y motivacional.</p> <p>Desarrollar estrategias para trabajar en equipo.</p> <p>Identificar los factores que influyen en el logro de aprendizajes.</p> <p>Presentación del plan de mejora de los aprendizajes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El respeto y la confiabilidad del profesor</li> <li>• Principios y valores de un Líder.</li> <li>• Cualidades de un líder carismático</li> <li>• . Características de un líder carismático.</li> <li>• Ventajas y desventajas del liderazgo carismático.</li> <li>• Consejos para ser una persona con carisma.</li> <li>• .Los siete hábitos de la gente altamente efectiva</li> <li>• ¿Qué es el acompañamiento pedagógico?</li> <li>• ¿Qué estrategias usar en el acompañamiento?</li> <li>• Talleres de interaprendizaje</li> <li>• </li> <li>• Habilidades para fomentar el trabajo en equipo entre docentes.</li> <li>• Fortaleciendo capacidades para la mejora de la práctica docente</li> <li>• Sistematización de la Experiencia</li> <li>• ¿Qué es una Jornada de Reflexión?</li> <li>• ¿Por qué es importante una jornada de reflexión en la</li> <li>• institución educativa?</li> <li>• Elaborando un plan de atención para mejorar un plan de atención.</li> </ul>	<p>Lecturas individuales</p> <p>Lecturas colectivas</p> <p>Trabajo en equipos con productos acreditables</p> <p>Exposiciones grupales</p> <p>Talleres productivos</p> <p>Elaboración de modelos</p>	<p>Listado de principios y valores que debe poseer un líder.</p> <p>Cuadro de ventajas y desventajas del líder carismático.</p> <p>Listado de hábitos de la gente altamente efectiva</p> <p>Modelo de plan de acompañamiento y monitoreo.</p> <p>Listado de técnicas para fomentar equipos de trabajo.</p> <p>Relación de situaciones de enseñanza aprendizaje para reflexionar.</p> <p>Plan de mejora de los aprendizajes</p>



	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICO	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS	PRODUCTO ACREDITABLE
<b>4. TALLER VIVENCIAL</b>  <b>CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b>  <b>DURACIÓN: 3 MESES</b>  <b>HORAS: 60</b>	<p>Los participantes propicien el apoyo direccional constante e intercambien estrategias de nuevas formas de hacer las cosas y nuevas oportunidades para aprender.</p> <p>Fortalecer las capacidades individuales para el logro de un trabajo colectivo.</p> <p>Establecer un compromiso frente a la organización.</p>	<p>¿Qué es la empatía?</p> <p>Los 10 retos del líder transformador.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Empowerment</li> <li>3. Supervisión y control</li> <li>4. Orientación hacia las metas</li> <li>5. Desarrollo del personal psico-profesional</li> <li>6. Administración del cambio a nivel cultural</li> <li>7. Seleccionar a los colaboradores</li> <li>8. Formación de equipos de trabajo.</li> <li>9. Poder de negociación</li> <li>10. Profesionalidad, compromiso</li> </ol>	<p>Lectura individual</p> <p>Lecturas colectivas</p> <p>Trabajo en equipos con productos acreditables.</p> <p>Elaboración de modelos.</p> <p>Exposiciones grupales</p>	<p>Listado de situaciones pedagógicas o alternativas de solución para mejorar el liderazgo pedagógico y la gestión directiva en la I.E. “Alberto Acosta Herrera” – Imacita.</p> <p>Compromiso para el fortalecimiento de sus capacidades y actitudes en mejora del liderazgo pedagógica y gestión directiva en la I.E. “Alberto Acosta Herrera” – Imacita</p>

#### IV. CONCLUSIONES

La investigación arrojó las siguientes conclusiones:

1. Se diagnosticó la realidad problemática de la gestión institucional y liderazgo pedagógico, que el 56%, conformado por el director, coordinadores pedagógicos y docentes, opinan que no se fomenta y logra la colaboración y participación del docente en actividades académicas y administrativas de la institución educativa.
2. Se elaboró el modelo teórico de la propuesta: “Estrategias en administración educativa para mejorar el liderazgo pedagógico y gestión directiva en la I.E. Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del C.P. Imacita, distrito de Imaza, provincia de Bagua, región Amazonas”. El cual contiene 4 talleres vivenciales: **primero:** taller liderazgo transformacional y gestión pedagógica, **segundo:** influencia idealizada y acompañamiento para mejorar las relaciones interpersonales, **tercero:** estimulación intelectual y **cuarto:** consideración individualizada y liderazgo transformacional.
3. El 72% del total de profesores sostienen que no siempre logra los resultados pedagógicos y aprendizajes esperados en el desarrollo de su actividad pedagógica, por lo cual el liderazgo pedagógico del Director y del cuerpo de docentes debe reflejarse en el día, día de la labor educativa institucional, predicando con el ejemplo para fortalecer las funciones pedagógicas en la institución.

Toda la comunidad educativa sin excepción debe estar informada del proyecto de investigación que se implementara en la institución, su participación es valiosa en el aspecto de la colaboración, motivación inspiracional, estimulación intelectual, atención individualizada y evaluación de las actividades, Estas dimensiones es la que permite al cuerpo de *docentes disponerse en una actitud positiva y proactiva para interiorizar la propuesta* de cambio, Es aquí en este momento donde los colaboradores deciden cambiar y apoyar el nuevo reto. Tenemos que entender que el proceso de implementación de una nueva estrategia educativa produce miedo e incertidumbre, el no conocer los objetivos generales de la propuesta y el no estar convencido del cambio produce sujeción a estrategias tradicionales. Para concluir nos permitimos reconocer que esta propuesta fue diseñada específicamente teniendo en cuenta las características.

4. particulares de la Institución Educativa del Centro Poblado de Imacita” Alberto Acosta Herrera” institución con jornada escolar completa.

## **V. RECOMENDACIONES**

En virtud de los resultados obtenidos a través de la revisión teórica, el análisis de las respuestas de los docentes encuestados, se considera pertinente sugerir ciertas recomendaciones:

1. Que se aplique la propuesta de esta investigación: **“Estrategias en administración educativa para mejorar el liderazgo pedagógico y gestión directiva en la I.E. Integral Intercultural Bilingüe “Alberto Acosta Herrera” del C.P. Imacita, distrito de Imaza, provincia de Bagua, región Amazonas”** y en otras facultades de la Universidad de “Pedro Ruiz Gallo” u otras universidades, a fin de que logren la eficacia de liderazgo transformacional en el director y los docentes de la institución educativa .
2. El Ministerio de Educación a través de la Unidad de Gestión Educativa Local debe promover en la institución educativa la capacitación y preparación de los docentes para asumir cargos directivos, de tal manera que puedan tener un mejor desempeño de sus funciones, así como una mejor relación con los demás miembros de la comunidad educativa.
3. Para profundizar en la importancia que tiene el Liderazgo Transformacional en la gestión educativa considerando la percepción de los docentes de un colegio Intercultural Bilingüe de la ciudad de Imacita, sería interesante complementar una mirada cualitativa, que nos permita realizar nuevos análisis en base a distintas formas de abordaje de esta problemática. Pudieran considerarse, además, instituciones educativas con otras características, como aporte al mejoramiento del liderazgo pedagógico y la gestión directiva en instituciones, en nuestro país.



## VI. BIBLIOGRAFÍA

Para la elaboración de este trabajo se tuvo como base la teoría encontrada en los siguientes libros y sitios web:

Almeyda Sánchez, Orlando. (2009). *Manual teórico práctico de Gerencia estratégica educativa*. Lima - Perú. Hipocampo Ediciones.

Álvarez De Zayas, Carlos. (2006). *"Gestión educativa"*. Cuba: Kipus Ediciones.

Álvarez de Zayas, C. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. La Paz: Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran".

Álvarez, Manuel. (2001) *El liderazgo de la calidad total*. Ed. Praxis España.1998  
Equipo Directivo. Recursos técnicos de gestión. Edi Laboratorio  
Educativo. Venezuela.

AGURTO C. (2014) Estrategias de gerencia de aula para lograr calidad académica en el área de Comunicación en los estudiantes de sexto grado de educación primaria de la I.E. N° 14786 "Fray Martín de Porres" distrito de Sullana. (Tesis de maestría) Universidad Nacional "Pedro Ruiz Gallo"

Bass, M.A. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. Pascual (Coord.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio* (pp. 26-36). Madrid: Narcea.

BASS, Bernard 1990 Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: The Free Press. 3ª Edición. Copyright by The Free Press A Division of Macmillan, Inc. ISBN 0-02-901500-6. Pp. 1182

BASS, B., (1985). Leadership and performance expectations. New York, The free press.

BASS, STODGILL´S..(1990) Hanbooks of leadership.3thedi.FreePress,New York.

BASS, B. 2000. Liderazgo y organizaciones que aprenden. ICE Deusto, Actas del III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos

BERNAL, José Luis 2001 Liderar el cambio: El Liderazgo Transformacional. [en línea]. Zaragoza: Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad de Zaragoza. <<http://www.lpp-uerj.net/olped/documentos/0768.pdf>

Bolívar, en la jornada de la mañana ( Tesis de Maestría) Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá Disponible

Casares. D. (1995). Liderazgo Capacidades para Dirigir. México. Fondo de Cultura Económica.pp.23-28 y 37-45.

Copyright ©. (1999-20014). Siete Principios del Liderazgo transformacional Recuperado e de <http://www.ehowenespanol.com/siete-principios-liderazgo>

Cantón, Isabel 2000 Liderazgo relacional. [en línea]. *Documento de Investigación N° 412 División de Investigación IESE. Universidad de Navarra. BARCELONA.*  
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0412.pdf>

Cooper, Robert 1998 La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. *Bogotá: Editorial Norma S.A..*

Cassaus, Juan.(1999) Acerca de la práctica y la gestión .Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. UNESCO. Santiago de Chile.

Casassus, J. (Octubre de 2000). *UNESCO*. Recuperado el 06 de noviembre de 2007, de [http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion\\_problemas\\_gestion\\_educativa\\_casassus.pdf](http://www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf)

Cedano, H., Fuentes, M. P., & Perdomo, N. E. (Enero de 2004). *Gestión de la calidad educativa en instituciones escolares*. Bogota D.C., Bogotá D.C., Colombia.

Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores.

CORNEJO, Miguel A. (2009) Liderazgo de excelencia. Conferencia. México

Collao, O. (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Gráfica Educativa.

Chávez, M (2013). La influencia del liderazgo en el clima institucional, análisis de la PYME ecuatoriana. (Tesis de maestría). Universidad. Andina Simón Bolívar. Disponible

en <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-ChavezLa%20influencia.pdf>

Contreras, B. (2005). Estilo de liderazgo de una directora y participación de docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de caso en un centro educativo de nivel secundaria de Lima Norte. (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 146 pp.

FLEISCHMAN E. A.(1991: 449-428).Taxonomic Efforts in the description of lider behavior: a synthesis and functional interpretation Leadership quart.

Fischman, D (2000). El camino del líder. Lima: UPC/El comercio.

GOLEMAN, Daniel. (1995). Inteligencia Emocional. Kairós. Ed. España.

LEITHWOOD, K. (1994:53). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Educación.

LEITHWOOD, K. 1994. Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. Revista de Education, 304.

LEITHWOOD, K., et al. 1996. Transformational school leadership. In: K. LEITHWOOD, et al. (eds.), International Handbok of educational leadership and administration. Dordrecht, Kluwer, p. 785-840.

LEITHWOOD, K. A., et al. 1999. Changing Leadership for Changing times. Buckingham-Philadelphia, OpenUniversity Press.

LUCIO, Rafael 2006 Formación docente innovadora para una educación de calidad. [en línea]. *Managua, Nicaragua: El nuevo diario. Agosto-2006. Edición 9331.* . [http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2006/08/06/opi nion/25878](http://impreso.elnuevodiario.com.ni/2006/08/06/opinion/25878).

Lazzati, Santiago y Sanguinetti, Edgardo. (2005). “*Gerencia y Liderazgo*”. Buenos Aires – Argentina: Macchi Ediciones.

Ministerio de Educación. (2015). Manual de Gestión para directores de instituciones educativas. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación. (2015). Marco de Buen Desempeño del Directivo. Lima: MINEDU.

MEDINA Z. (2010) El Liderazgo Transformacional en los docentes de un colegio de gestión cooperativa de la ciudad de Lima (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. 171 pp. Disponible en file:///C:/Users/Pc06/Downloads/Documents/MEDINA\_ZUTA\_PATRICIA\_LIDERAZGO\_LIMA.pdf

Mendoza, M. R. y Ortiz C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas, Vol.XIV, pp 118-134.

MEDINA R. (2015) Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la institución educativa Domingo Savio de Talara (Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú. 124 pp. Disponible en LOPERA, Carlos. (2006) Alternativas de gobierno de la Universidad Nacional de Colombia. Disponible en <http://www.Aspucol.org>. 16 artículos, gobernabilidad y autonomía .pdf. <http://retos-directivos.eae.es/como-desarrollar-un-estilo-de-liderazgo-transformacional/>

MURILLO, F.J. (2004:339). Nuevos avances en la mejora de la escuela. Cuadernos de pedagogía.

Palomo. M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de Trabajo. Editorial ESIC. pp 42-46. (2)

QUINTERO N. Y RENTERÍA F. (2009) Diseño de una estrategia de gestión educativa para mejorar los niveles de convivencia en el colegio Rafael Uribe Uribe de Ciudad Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana Editorial Ltda - 3R Editores.

María Angélica 2006 El liderazgo transformacional: ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? [en línea]. *Viña del Mar: UNI revista – Vol. 1, nº 3: Julio 2006*. [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev%20Salazar.pdf)

Trahtemberg, L. ((2010). Los errores de los cuales aprendí. Lima: Ed.SM. consulta el 13 de feberp <http://www.trahtemberg.com/articulos/1588-los-errores-del-los-cuales-aprendi.html>

Universidad César Vallejo. (2010). Maestría en Administración de la Educación. Gestión de Recursos Humanos. Trujillo: UCV.

VILLEGAS, G. 2004 El currículo desde la perspectiva de una escuela transformadora. [en línea]. *Huancayo: Conferencia Magistral – II Foro Internacional de Innovaciones Educativas. Febrero 2004 – Organizado por la Asociación de Maestros y Administrativos Rosarinos*. Consulta: 30 de nov. 2016.  
<http://www.destp.minedu.gob.pe/secundaria/nwdes/pdfs/revistaie24.pdf>

ZABALA, A. (1999). El enfoque globalizador y pensamiento complejo.

## ANEXOS

### ENCUESTA APLICADA AL DIRECTOR, COORDINADORES PEDAGÓGICOS Y DOCENTES

I.E.I.B. "Alberto Acosta Herrera"- Imacita

Distinguidos profesores la presente encuesta pretende recopilar información sobre la administración, liderazgo pedagógico y gestión directiva. Por ello suplico a Usted desarrollar de acuerdo a su experiencia docente con toda sinceridad y veracidad las preguntas del cuestionario. La información proporcionada tiene una finalidad netamente académica y será utilizada en una investigación sobre liderazgo pedagógico en los docentes.

Agradecemos de antemano su apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

#### DATOS GENERALES.

*Estimado profesor, este cuestionario es anónimo. Sin embargo, con fines estadísticos se requiere algunos datos.*

1. Edad:.....años      2. Género:    M (   ) F (   )    3.Estado civil: .....  
4. Especialidad: .....    5. Condición laboral: Nombrado (   )  
Contratado (   )    6. Tiempo de servicios, como :    Docente (   )    Director. (   )

**Instrucciones:** Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 4 y el puntaje menos favorable el 1.  
Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

1	2	3	4
Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

#### GESTIÓN EDUCATIVA

N°	ENUNCIADOS	1	2	3	4
01	Contribuye usted a mantener un adecuado clima institucional en la institución educativa.				
02	¿Conoce usted la forma de organización y gestión educativa de su colegio?				
03	Utiliza el PEI en su planificación curricular				
04	Muestra una comunicación horizontal generalmente con su interlocutor				
05	Propicias una cultura institucional innovadora orientada al éxito				

06	Fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.				
07	Muestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.				
08	Te actualizas y capacitas permanentemente				
09	El director implementa con programas de capacitación a los docentes				
10	Aplicas estrategias pertinentes en la buena marcha de la institución.				
11	Se siente satisfecho por la gestión de su institución				
12	Cree usted que tiene el conocimiento y la capacidad para desempeñarse como docente.				
13	Eres emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones				
14	Se administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.				
15	La institución educativa cuenta con el plan de monitoreo y acompañamiento pedagógico				
16	se promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa				
17	¿Cree usted que tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo?				
18	Busca alternativa y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.				
19	Genera estrategias a tus compañeros para que el personal formule alternativas de solución a los problemas institucionales				
20	¿Considera que existe un ambiente escolar favorable en la institución donde labora para el desarrollo de las actividades educativas?				
21	¿Sabe usted si para implementar procesos de cambios e innovación en la institución, se convocan padres de familia, estudiantes, administrativos y docentes?				
22	¿Propone ideas, estrategias, planes de ajustes o proyectos para fortalecer los procesos de cambios y de gestión?				
23	¿Participa usted de un equipo de trabajo, de reuniones por áreas, departamentos y coordinación educativa donde se fortalezca el mejoramiento continuo, la autoestima, la calidad humana, la planeación y organización de su trabajo?				
24	¿De acuerdo a su opinión considera que el estilo de liderazgo utilizado por Ud. Le ha generado resultados positivos en la institución donde labora?				

### LIDERAZGO PEDAGÓGICO

N°	ENUNCIADOS	1	2	3	4
01	Usted se interesa por el aprendizaje de los alumnos.				
02	Demuestra orden y disciplina en sus actividades pedagógicas				
03	Los alumnos prestan atención mientras desarrollan su actividad pedagógica				
04	Considera usted, que tiene la suficiente capacidad para el buen desempeño en su trabajo				
05	Usa metodología actualizada en su actividad educativa				
06	Se Valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes				
07	Motiva siempre para lograr el mejor desempeño y de sus compañeros docentes.				
08	Logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza.				
09	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo en las actividades pedagógicas				
10	Eres innovador y visionario en el desempeño de sus funciones				
11	Logra los resultados pedagógicos y aprendizajes esperados en el desarrollo de su actividad pedagógica.				
12	Promueve el trabajo en equipo con sus estudiantes				
13	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.				
14	se promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.				
15	Ante situaciones empleo nuevas formas de enfocar problemas para solucionarlo				
16	Considero los aspectos morales y éticos en las decisiones que tomo				
17	Expreso mi satisfacción cuando otros cumplen las expectativas				
18	Muestra un equilibrio emocional ante situaciones de aprendizajes.				
19	Recibes el acompañamiento y monitoreo pertinente en tu labor pedagógica				
20	Recibes atención individualizada por los directivos				
21	Participo en círculos de estudio sobre metodología pedagógica				
22	Realizo acompañamientos de colegas por acuerdo mutuo para mejorar mi actividad pedagógica.				
23	Dedico tiempo a enseñar y compartir experiencias de aprendizaje				
24	¿Considera usted que el clima institucional favorece o dificulta la labor pedagógica?				
25	¿La institución propone y participa de algún proyecto interno o externo para mejorar las relaciones interpersonales y la resolución de conflictos?				
26	¿Se siente cómodo y satisfecho con las actividades académicas y formativas que desarrolla en la institución?				
27	Te gustaría sugerir estrategias de administración educativa para mejorar el liderazgo pedagógico en la institución.				
28	Favorecen su trabajo los acuerdos establecidos por la gestión directiva				
29	Considera que los acuerdos institucionales son necesarias en la institución				
30	Estoy satisfecho (a) de mi entorno/ mis condiciones de trabajo				

**Muchas gracias**



**FORMATO DE JUICIO DE EXPERTO PARA VALIDAR LA PROPUESTA: ENCUESTA  
APLICADA AL DIRECTOR, COORDINADORES PEDAGÓGICOS Y DOCENTES**

Nombre de experto y conocedor de la realidad educativa en la I.E.I.I.B. “Alberto Acosta Herrera” – Imacita. Muchas gracias por su valioso aporte y la atención brindada.

**Nombre de experto : MG. Elmer Espinoza Pérez**

**Especialidad : Matemática**

**Cargo : Coordinador Pedagógico**

**Años de experiencia :13 años**



**Nombre de experto : MG. Franklin Solano Alcántara**

**Especialidad : Lengua y Literatura**

**Cargo : Coordinador Pedagógico**

**Años de experiencia :24 años**



**Nombre de experto : Lic. David Barboza Santa Cruz**

**Especialidad : Física y Matemática**

**Cargo : Coordinador Pedagógico**

**Años de experiencia**

**: 25 años**







